

**UNIVERSIDAD DE PANAMA**  
**VICE-RECTORIA DE INVESTIGACION Y POST-GRADO**  
**Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**"EL FUTURO DEL CANAL DE PANAMA EN EL CONTEXTO  
INTERNACIONAL"**

**Por**  
**Daeshik Min**

**Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos para optar por el  
Grado de Maestro en Administración de Empresas  
con especialización en Comercio Internacional y Mercadeo**

**1995**

T.H

ENE 31 1996

cto. del autor

281475-

APROBADO POR:

Director de Tesis

Miembro del Jurado

Miembro del Jurado

Fecha:

Vicerrectoría de Investigación  
y Post-Grado

Fecha:

*[Signature]*  
*[Signature]*  
*[Signature]*  
  
  
*[Signature]*  
  
*jueves 4 de mayo de 1996*

### **Dedicatoria**

**Con afecto y gratitud a mi esposa Haesook, a mis hijos Ryan y Byungjoon ( B.J ), por su comprensión y paciencia durante las horas que dediqué a la elaboración de este trabajo de tesis, así como también a todos mis colegas y colaboradores en la Embajada de Corea, a mis profesores y compañeros de estudio por sus palabras de aliento para lograr esta meta**

## INDICE GENERAL

	Página
RESUMEN .....	1
INTRODUCCION ..	4
1 Aspectos Generales .....	10
a) Naturaleza del Problema .....	10
b) Objetivos Específicos .....	12
c) Delimitación del Tema .....	13
2 Justificación .....	13

## CAPITULO I REVISION DE BIBLIOGRAFIA

1 Antecedentes históricos del Canal de Panamá.....	18
a) 1826 - 1914 .....	18
b) 1914 - 1979 .....	21
c) 1979 - 1995 .....	29
2. Importancia política, estratégica, económica y comercial del Canal de Panamá ....	34
a) Aspectos Geopolíticos y Estratégicos .....	34
b) Aspectos Económicos y Comerciales .....	39
3 Los Nuevos Enfoques de la Empresa Corporativa y del Mercadeo de Servicios...	55



	Página
<b>CAPITULO II ASPECTOS METODOLOGICOS</b>	
1 Hipótesis ... ..	64
2 Método.. ..	64
a) Deductivo - Sintético .....	64
b) Técnicas .....	65
<b>CAPITULO III RESULTADOS Y DISCUSION</b>	
1 Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Desafios del Area Canalera ... ..	71
a) Fortalezas .....	71
b) Debilidades .....	74
c) Oportunidades .....	79
d) Desafios .....	83
2 Resultados de la Encuesta .....	89
3 Prueba de Hipótesis .. ..	94
<b>CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
1 Conclusiones .....	96
a) Enfoque Estratégico del Area Canalera y el Nuevo Orden Económico Internacional.....	96
a 1) La Globalización de las economías ... ..	97

a.2) La Regionalización y los nuevos Bloques Económicos.....	100
	<b>Página</b>
a.3) La Organización Mundial del Comercio.....	102
a.4) Enfoque Empresarial y la Logística de la Distribución Internacional ..	105
2 Recomendaciones . . . . .	106
 BIBLIOGRAFIA CITADA . . . . .	 109
ANEXOS . . . . .	115

## INDICE DE CUADROS

No	DETALLE	Página
I	Canal de Panamá: Tránsito, Toneladas y Peajes. Años. 1915-1995 ...	24
II	Canal de Panamá: Distancias de Rutas Principales . . . . .	35
III	Canal de Panamá Evolución de los Peajes por Tonelada Neta y Tonelada Desplazamiento 1914 al Presente....	41
IV	Cuatro Principales Rutas Comerciales por el Canal de Panamá Años 1921, 1940, 1960 Y 1990.. . . .	44
V	Tránsito de Naves PANAMAX por el Canal de Panamá Años 1951-1992... ..	46
VI	Cuatro Principales Mercancías que pasan por el Canal de Panamá Años 1921, 1940, 1960 y 1990 .....	48
VII	Canal de Panamá: Ingreso Bruto a Panamá. Año: 1991-1994 . .	52
VIII	Canal de Panamá Fuerza Laboral Permanente Año Fiscal 1979-1993 .....	53
IX	Canal de Panamá Puestos Ejecutivos/Generales 1979-1994 . . .	55
X	Resultado de la Encuesta . . . . .	89

## INDICE DE FIGURAS

No.	DETALLE	Página
1	Funcionamiento del Canal de Panamá.....	24
2	División Política de la Cuenca Hidrográfica del Canal de Panamá ..	38
3	Sitios Civiles y Militares de Estados Unidos en el Canal de Panamá.....	40
4	Principales Productos . . . . .	54
5	Oportunidades de Desarrollo del Sector Marítimo . . . . .	87
6	Concepto del Centro Marítimo. ....	88
7	Encuesta de Opinión.....	93

## INDICE DE ANEXOS

No	DETALLE	Página
I	Proyecto de Rutas Estudiadas para la Construcción de un Canal .....	116
II	Cuatro Principales Rutas Comerciales por el Canal de Panamá . ....	117
III	Canal de Panamá Comercio Marítimo Internacional y Comercio Marítimo por el Canal.....	118
IV	Cuatro Principales Mercancías que pasan por el Canal de Panamá ...	120
V	Características de la Carga - Derechos Portuarios .....	121
VI	Tipos de Tarifas de Fletes en Transporte Marítimo . . ....	122
VII	Encuesta de Opinión . . . ....	123
VIII	Propiedades Militares Estadounidenses Revertidas a Panamá desde 1979 .....	125
IX	Resultados de la Encuesta de Opinión para Encuestado .....	126

## INDICE DE SIGLAS

FODA	= Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
SWOT	= Strenght, Weakness, Opportunities, Threats (Siglas en Inglés)
GATS	= General Agreement Trade Services (Siglas en Inglés)
OMC	= Organización Mundial del Comercio
CONAMA	= Consejo Nacional del Medio Ambiente
CEPAL	= Comisión Económica para América Latina
C/UMS	= Sistema Universal de Medición del Canal
NTP	= Nacionales de Terceros Países
RP	= Residentes Panameños
AF	= Año Fiscal
FCE	= Factores Claves del Exito
LGI	= Logística Comercial Internacional
JAT	= Justo a Tiempo
CT	= Calidad Total
PIB	= Producto Interno Bruto
INRENARE	= Instituto de Recursos Naturales Renovables
DWT	= Death Weight Tons (Siglas en Inglés)
APEDE	= Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa
ARI	= Autoridad de la Región Interoceánica
MERCOSUR	= Mercado del Cono Sur
ALCAN	= Tratado de Libre Comercio de Norteamérica
NAFTA	= North American Free Trade Agreement
APEC	= Cooperación Económica Asia-Pacífico (Siglas en Inglés)
GATT	= Acuerdo General de Aranceles y Comercio
PREALC	= Programa Regional de Empleo para América Latina y el Caribe

## RESUMEN

Este estudio permite conocer los hechos más relevantes de la historia, actualidad y futuro del Canal de Panamá, en su contexto internacional, tomando como base la alta interrelación con los factores internos, tales como la importancia estratégica para el país, administración y eficiencia, factores ambientales, visión de futuro y competitividad.

Como patrimonio de gran valor nacional e internacional por ser una de las rutas más importantes del comercio marítimo mundial ubicada en el corazón de la Región Metropolitana; el Canal es también una empresa de servicios internacionales, que ha mantenido una dinámica propia desde sus primeros años de funcionamiento y ha permitido el desarrollo y crecimiento de otros sectores en dicha Región, en el comercio y servicios, tales como el Centro Bancario Internacional y la Zona Libre de Colón, así como otras actividades mercantiles colaterales a ésta. Sin embargo, no ha mostrado un crecimiento rápido ni constante, con excepción de sus primeros años de funcionamiento. Cuando el Canal mantenía hegemonía en la casi totalidad de la actividad económica y de servicios, concentrando una gran cantidad de actividades comerciales e industriales en dicha área, que con la suscripción de diferentes Tratados con Estados Unidos fueron desapareciendo y otras otorgadas a concesionarios privados.

Los cambios políticos, económicos de las naciones y otros desde el punto de vista tecnológico, empresarial, científico y organizacional, las tendencias mundiales de globalización e integración hacen énfasis en la competitividad empresarial y en la demanda de los usuarios internacionales por mejores servicios, ha ocasionado que hoy en día sea competitivo para ciertos segmentos, tales como en el transporte de carga a granel, y solo el 13% en carga contenedorizada, permitiendo a otros usuarios la utilización de nuevas tecnologías para el transporte y selección de rutas alternas a nivel mundial.

Esto nos lleva a concluir que el Canal se encuentra en una etapa de su ciclo de vida en que ha llegado como empresa al final de su madurez, que requiere con prontitud su modernización con un enfoque empresarial y de mercadeo estratégico, que maximice su potencial de mercadeo de servicios, capacidad instalada y valor estratégico, empleando una combinación y diversificación de los mismos para todos los usuarios internacionales y permitiendo servicios de calidad más competitivos y tecnológicamente más avanzados, acorde a las tendencias futuras de la demanda internacional, dando especial atención a los factores demográficos y ambientales en torno a su Cuenca Hidrográfica.

Su futuro debe tomar en cuenta los hechos precedentes por lo cual, esta investigación se basó para sus conclusiones en el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos (FODA) del Canal y además en la aplicación de una Encuesta de opinión a una muestra selectiva de profesionales. Por lo tanto, el futuro del Canal debe verse como una gran oportunidad y un desafío para quienes lo administren hoy en día, como para las generaciones futuras siempre y cuando se asigne un servicio eficiente, seguro, competitivo y de calidad, como parte de un Centro de Servicios e Inversiones Internacionales Financieras, Turísticas, de Logística y Distribución Internacional, compuesto de amplio complejo económico e integral de infraestructuras y temas y actividades relacionadas con la demanda externa, en el contexto de una Estrategia Marítima Internacional.

Su futuro y opción modernizadora dependerá de la selección de las mejores oportunidades y alternativas para convertirla en la Gran Empresa del Canal en el futuro venidero. Una empresa con imagen y liderazgo en servicios aprovechando las mejores y mayores segmentos del mercado mundial.



## SUMMARY

This study gathers the most relevant facts about the history, present and future of the Panama Canal, in its international context, based on interrelated factors, such as the strategic importance for the country, administration, efficiency, environmental factors, insights and competition.

The Panama Canal is considered a heritage of great national and international value because it is one of the most important routes of maritime world trade located in the center of the metropolitan region. It is an enterprise offering service worldwide which has maintained its own dynamics from its inception and has allowed the development and growth of other sectors in that region. The banking sectors, the Colon Free Zone and other commercial activities are examples of entities that have benefitted.

However, it has not shown neither a rapid nor a constant growth, except during its first years of operation when the Canal maintained an hegemony in the majority of commercial and industrial activities in that area which disappeared gradually with various treaties between the Government of Panama and the United States.

Changes in the politics and economics of nations and other changes from the point of view of technology, entrepreneurial, and organizational, the world trend to integrate and globalize which emphasizes competition in certain segments such as loose cargo transportation and only 13% at containerized cargo allowing other users to utilize new technology for the selection and transportation of alternate routes worldwide.

We conclude that the Canal is at the end of its maturity stage as a company, hence, requiring modernization and focusing on marketing services, capacity, and strategic value, using a combination and diversification of such services available to all users. The services must be of the utmost quality and technologically more advanced and competitive, paying special attention to the demography as well as the environmental factors surrounding the watershed. Its future must contemplate preceding facts. For this reason, this study based its conclusion in the analysis of the strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) facing the Canal enterprise. Also, we used an opinion survey among a selective sample of professionals. Therefore, the future of the Canal must be seen as a great opportunity and a challenge for those who administer it today, for future generations as long as a safe, competitive, quality, and efficient service is provided as part of an International Financing Investment and Service Center composed of an ample economic complex and infrastructure and lands and activities related with the external demand, within the context of an International Maritime Strategy and of National Economic Development.

Its future and modernized option will depend of the selection of the best alternatives to convert it in the Great Canal Enterprise of the future, an organization with an image of leadership in services using the best and the most segments of world trade.

## INTRODUCCION

El Canal de Panamá, unido al nacimiento de la República de Panamá, fue un acontecimiento histórico de gran significación, no solo por ser una portentosa obra de ingeniería, sino por constituir una gran empresa, desde el inicio de esta misión por los franceses en 1870, hasta su conclusión por los norteamericanos en 1914.

Su creación, constituyó "el esfuerzo más grande y más costoso de cuantos se han emprendido en la tierra" (Mc Cullough, 1977). Fue una respuesta a la idea del poder marítimo.

La idea de apertura de este corredor acuático en América Central, estaba destinado a beneficiar enormemente a todos los inversionistas y a propiciar la prosperidad inmensa de cualquiera de las empobrecidas regiones de América Central que tuviera la suerte de albergar el Canal. El ahorro en tiempo de Nueva York a San Francisco, cruzando el istmo de Panamá era de 11,272 kilómetros, y desde New Orleans, de 13,881 kilómetros, en vez de utilizar la ruta del Cabo de Hornos cuyo viaje era de 20,917 kilómetros.

Junto con el pequeño ferrocarril, que comenzó a construirse en 1850, a un costo de 8.0 millones de dólares, en una vía de 1.50 metros de ancho y una longitud precisa de 79.65 kilómetros, fue la vía férrea más cara del mundo, pero constituyó un importantísimo vínculo terrestre, y un negocio muy lucrativo.

Seis años después de haberse construido, las ganancias eran de 7.0 millones de dólares, y sus acciones eran las de mayor precio en la Bolsa de Valores de New York.

Su volumen de tráfico humano, de más de 400,000 personas desde 1856 a 1866, le dio a Panamá el status sin par de la ruta más transitada.

La idea de un canal interoceánico dio su inicio, y en 1875, Ferdinand de Lesseps, declaró que en "el istmo de Panamá el canal tendría que ser a nivel y sin esclusas" (Mc Cullough, sup. cit.) aunque posteriormente hiciera una trascendental modificación como medida de transición a un canal a esclusas.

El gran cruce de caminos entre las vertientes del Pacífico y el Atlántico, se convirtió en uno de los acontecimientos más extraordinarios en la historia de las finanzas. La venta de acciones al público para su construcción se inició en 1880, "y fueron los pequeños inversionistas los que hicieron de la venta un éxito tan espectacular" (Mc Cullough, sup. cit.). En el año de 1881, se dio inicio a la obra, con más de 2,000 hombres, y que en su construcción final, sumaban más de 3,000.

Desde 1904, año en que los Estados Unidos, inició la terminación de un canal a esclusas, iniciada por los franceses (25% del total de excavaciones en el canal), el gasto total fue de 352.0 millones de dólares, contando los 100.0 millones pagados a Panamá, y los 40.0 millones pagados a la compañía francesa, pero que sumado a los gastos de los franceses y norteamericanos, la cifra podría ser de 639.0 millones de dólares. En 1921, Estados Unidos le paga a Colombia una indemnización de 25.0 millones de dólares por la pérdida del Canal de Panamá. Es considerada una obra esencialmente

gubernamental y como una gran tarea de Estados Unidos, para hacer valer su poderío como una de las grandes potencias del mundo.

La línea de 80.5 kilómetros entre los dos océanos, requería unas doce horas para su tránsito completo, para unir al comercio mundial, que con posterioridad aumentó por el tránsito de naves de más alto calado y tamaño, que demandaba el comercio internacional, que requirió de un tiempo de espera mayor en el tránsito de las mismas.

Dentro de su contexto más amplio, el canal fue también un antecedente histórico, es decir debía alcanzarse un objetivo tecnológicamente inmenso y novedoso en un tiempo relativamente breve, con normas muy heterogéneas y de una industria muy especializada. El día de su apertura, el 15 de agosto de 1914, el canal quedaría abierto a las naciones del mundo como una obra limpia y perfecta, ya que "ninguna de las miles de empresas y firmas que tuvieron tratos con la Comisión del Canal del Istmo, obtuvo ganancias exorbitantes." (Mc Cullough, op. cit.)

Diez años después de su inauguración, pasaban por el Canal más de 5,000 barcos cada año. A partir de 1970, el tráfico en el Canal sobrepasaba los 15,000 barcos anuales y el tonelaje anual en más de 100,000. En 1915 el tonelaje era de aproximadamente 5,000,000. En ese mismo año, los ingresos por concepto de peajes eran de \$ 4.3 millones de dólares. Para 1970, sobrepasaba los 90.0 millones, y en los

siguientes 25 años, se quintuplicó dicho monto alcanzando en 1995, la suma de \$462.8 millones de dólares. (Cuadro I)

### CUADRO No.I

#### CAÑAL DE PANAMA: TRANSITO, TONELADAS Y PEAJES<sup>(\*)</sup> AÑOS: 1915-1995

AÑO	TRANSITOS	TONELADAS (en miles)	PEAJES (en miles US\$)
1915	1,058	4,888.4	4,366.7
1920	724	9,372.4	8,507.9
1930	6,027	30,018.4	27,059.9
1940	5,370	27,299.0	21,144.6
1950	5,448	28,872.3	24,430.2
1960	10,795	9,258.2	50,939.4
1970	13,658	114,257.3	94,654.5
1980	13,507	167,214.9	291,838.5
1990	11,941	157,072.9	355,557.9
1991	12,572	162,695.9	374,624.7
1992	12,454	159,272.6	368,662.5
1993	12,086	157,703.9	400,884.0
1994	12,337	170,538.4	419,218.8
1995	13,459	190,303.1	462,754.1

Fuente: Panama Canal Commission, Office of Executive Planning, 1995.

(\*) Se refiere a tránsito de naves para el Comercio Interoceánico.

Hoy en día, el Canal debe verse como una gran oportunidad y un desafío para el Gobierno Nacional, ya que más del 70% del Producto Interno Bruto se genera por los servicios que ofrece el país; y son estos servicios los que dependen en gran medida de

que el Canal mantenga su valor estratégico para la economía mundial. Cabe señalar que la exportación de servicios a través del Canal de Panamá, representa más del 50% de las divisas que ingresan a la economía nacional.

Al ser el Canal de Panamá inseparable de su entorno interno e interno, y de su historia, por sus características muy particulares y por la dinámica propia de sus funciones; este estudio hace especial referencia a todos los factores que en un momento dado del tiempo, tuvo especial significado para mantenerse activa esta empresa en el comercio marítimo internacional.

Su futuro, por lo tanto, debe verse tomando como base esos precedentes, para que su modernización sea producto de acciones planificadas para lograr el máximo aprovechamiento del mismo, así como de sus áreas adyacentes, ubicadas entre las provincias de Panamá y Colón.

## **1. Aspectos Generales.**

### **a) Definición y Naturaleza del Problema.**

Los problemas marítimos son de gran valor trascendental para todos los pueblos del mundo, si se visualizan desde el punto de vista de su uso como vía de comunicación entre las diferentes naciones, lo que se traduce en su valor no solamente comercial, sino que desempeñan un papel importante desde el punto de vista de la política y de la estrategia, y son por lo tanto, de gran valor en tiempos de paz como en tiempos de guerra.

La ruta marítima del Canal de Panamá, viene a constituir una importancia internacional, porque viene a servir a todas las naciones en virtud de su propósito internacional, debido a su posición geográfica especial, lo que puede reflejarse este interés en los acuerdos internacionales negociados por Panamá, los cuales mantienen una política de neutralidad. Son tan grandes e importantes los intereses internacionales en juego, que resulta imperativo que se tomen en cuenta las decisiones concernientes al mismo, de manera que el resultado llegue a ser provechoso y justo para el bienestar y progreso de la humanidad, y de acuerdo a los principios modernos del derecho internacional, que garantice a todas las naciones del orbe, el derecho de tránsito por esta ruta, considerada como una de las más importantes del universo.



La historia, actualidad y futuro del Canal, como empresa administrada mediante acuerdo binacional o bilateral, es de cercano vencimiento y crea la necesidad de un plan estratégico responsable, ya que crea para Panamá nuevas oportunidades para la utilización óptima y responsable de todas las áreas e instalaciones revertidas y por revertir en el lapso de los próximos cuatro años.

La economía canalera no se circunscribe sólo a la ruta interoceánica, sino a toda el área e instalaciones adyacentes, que es valorada actualmente entre 3,000 a 7,000 millones de dólares. Es por esta razón que urge un plan integral para dar inicio al desarrollo de esta zona de tránsito, proporcionando y modernizando eficientes servicios portuarios, comerciales, industriales, turísticos entre otros.

Los estudios sobre el futuro de la vía interoceánica, hacia un canal a nivel, no son una novedad, y todo hace indicar en la importancia acerca de la demanda de este servicio internacional, a la luz de las nuevas orientaciones del comercio internacional, que sea compatible con futuros sistemas de transporte competitivos en sus aspectos regionales, globales y tecnológicos, que unido a los esquemas de logística en el comercio internacional, requerirá de una empresa de servicios altamente eficiente desde el punto de vista económico, financiero, tecnológico, y de seguridad.

Cabe señalar, que hoy en día, el crecimiento de las economías de escala se logra con naves cada vez más grandes que sirven los principales puertos internacionales. Esto aunado al congestionamiento de las naves, con tiempos de espera excesivos, de

aproximadamente diez a catorce horas sobre las diez horas del tránsito mismo, representan cada año, cerca de \$ 100 a \$150 millones de dólares en pérdidas a las naves que transitan por el Canal.

Es claro que para hacer una definición del problema, es preciso hacer un análisis de los acontecimientos históricos, que hemos resumido en la introducción, pero que no pretende ser el centro de este estudio.

**b) Objetivos Específicos.**

1. Identificar la importancia política, estratégica, y las características históricas, económicas y comerciales del Canal de Panamá.
2. Presentar las fortalezas, oportunidades, desafíos y debilidades de la situación actual y futura del Canal.
3. Identificar las oportunidades para el desarrollo ordenado de tierras, recursos e infraestructuras de acuerdo a su potencial de comercio e inversión en la economía de servicios del área canalera.
4. Lograr un mayor entendimiento de este tema tan crucial, actualmente inserto en medio de decisiones y debates sobre la apertura económica, competitividad e integración económica de las naciones, así como en los nuevos esquemas del nuevo orden económico internacional.

5. Permitir que sirva de base para futuras investigaciones relacionadas al tema canalero.

**c) Delimitación del Tema.**

El análisis del tema sobre el Canal de Panamá y sus alternativas es fundamental por sus características históricas versus sus potencialidades actuales y futuras en el contexto económico nacional e internacional, de manera tal que identifique su contribución futura a la economía de servicios de Panamá, por tal razón este estudio se circunscribe a identificar su actual situación en su doble rol, como una actividad económica que generó la economía de servicios, principal fuente de ingresos del país, y como una de las tres rutas principales de tránsito para el comercio internacional.

**2. Justificación.**

El presente estudio tiene como propósito resaltar la importancia económica, comercial, estratégica y política del Canal de Panamá, en su situación actual y futura; así como identificar las fortalezas, oportunidades, desafíos y debilidades como empresa, en su perspectiva nacional e internacional.

Como patrimonio de gran valor de la República de Panamá, no debe ser un tema desapercibido.

Así como ha servido por más de ochenta años al comercio mundial de todas las naciones del orbe, es menester que tanto profesionales, docentes, estudiantes y público en general de toda la comunidad internacional, tomen con gran seriedad su futuro inmediato.

Su operación propiamente dicha, las áreas revertidas adyacentes al mismo, así como la gran cantidad del recurso humano que ha sido capacitado para su eficiente operación y mantenimiento son tan solo pocos aspectos que deberán tomarse en cuenta en la definición de su proyección futura, tomando en cuenta las tendencias de la demanda de este servicio internacional y de comercio internacional.

Hoy en día, como ejemplo, transita aproximadamente el 4% del comercio mundial, y continúa siendo una vía indispensable en dicho comercio. En 1985, transportó 138.9 millones de toneladas de carga y dio paso a 11,654 naves, en medio de una saturación de tránsitos, lo que no permite su regularidad cronométrica.

Cabe anotar que en 1993, el tráfico total fue de aproximadamente 158.0 millones de toneladas de carga en 12,572 naves, es decir un aumento del 13.8% en tonelaje y 5.2% en cuanto al número de naves.(Cuadro 1, pág. 8).

Esto significa, que el Canal, no solo se enfrenta a un reto tecnológico, sino también en la creación de rutas alternativas, como lo es el caso del Minipuerto ferroviario entre el este de los Estados Unidos y los puertos del Extremo Oriente, el cual se amplió al Macropuerto desde 1981, calculándose en un pérdida para la vía

interoceánica de 10 millones de toneladas de carga, y aproximadamente 1,000 tránsitos anuales sobre las casi 190 millones que actualmente transportan el Canal.

Otros 1,500 tránsitos anuales se han perdido desde el inicio de operaciones del Oleoducto Transístmico, que transporta petróleo desde Alaska a los puertos del Atlántico de los Estados Unidos, el cual está situado a 400 kilómetros al oeste del Canal en las provincias de Chiriquí y Bocas del Toro.

Observamos que la evolución tecnológica es evidente tanto en la tecnología de construcción naval como en la búsqueda de otras formas de transporte, lo que nos permite visualizar que el Canal no tiene un mercado cautivo, y estos hechos están afectando la actual capacidad de la ruta interoceánica, para continuar teniendo una participación más relevante en el comercio internacional.

Cabe mencionar, que hay muchos estudios para el mejoramiento y hasta su sustitución por un medio más adecuado de paso transístmico, siendo evaluada por la Comisión de Estudio de las Alternativas al Canal de Panamá, constituida por el Gobierno de la República de Panamá, los Estados Unidos y el Japón, instalada formalmente el 2 de junio de 1986, y recientemente, fue creada la Comisión para la Transferencia del Canal de Panamá, que tendrá a su cargo los preparativos para que el gobierno panameño asuma la administración y operación de la vía acuática el 31 de diciembre de 1999, de acuerdo al Tratado Torrijos-Carter, firmado el 7 de septiembre de 1977.

Los hechos sobresalientes del mundo actual, en el que surge un acuerdo de gran magnitud sobre el comercio de servicios (GATS), a regularse en el nuevo esquema de la Organización Mundial del Comercio (OMC), así como las nuevas tendencias económicas internacionales de la globalización y regionalización en grandes bloques económicos y las nuevas políticas empresariales de logística internacional, aunado a las medidas, leyes y debates nacionales sobre el futuro del Canal, permiten resaltar la importancia de este estudio.

**CAPITULO I**  
**REVISION DE BIBLIOGRAFIA**

## **1. Antecedentes Históricos del Canal de Panamá.**

### **a) 1826-1914.**

Existe una enorme cronología de eventos significativos en el desarrollo de políticas y estudios del canal istmico por los Estados Unidos.

Estos antecedentes se remontan al año 1826, cuando diferentes Tratados y Convenios fueron firmados cuando Panamá formaba parte de la denominada "Gran Colombia", antes de su independencia. Los Estados Unidos se interesaron en la construcción de un ferrocarril o de un canal transístmico, que posterior a la decisión de la construcción de un ferrocarril, que fue abierto al público por primera vez en 1855, quedó pendiente la construcción del canal. Desde esa fecha, Panamá se convierte en el primer territorio hispanoamericano con una comunicación expedita entre el Atlántico y el Pacífico.

Nuevamente se inicia el interés en el proyecto de construir un canal interoceánico, presentándose diecinueve (19) proyectos al Congreso en 1860, diez pertenecientes al Istmo de Panamá y el resto a diferentes alternativas de rutas desde Tehuantepec en México, en Honduras y Nicaragua. Estudios posteriores identificaron diez rutas, de las cuales siete se ubicaban en Panamá ( Anexo I).

Cabe señalar que la apertura del ferrocarril transístmico en 1855 hizo la ruta panameña más atractiva. Para el año 1867, ya se iniciaban conversaciones destinadas



para llegar a un acuerdo bilateral con los Estados Unidos en torno a la excavación de un canal por los istmos de Panamá o Darién.

En 1875, se convoca en París, un Congreso Internacional de Ciencias Geográficas, bajo la inspiración de Fernando de Lesseps, quien en 1869 había concluido la obra del Canal de Suez; y cuyo tema central fue la construcción de una vía interoceánica a través del istmo de panameño. Este interés se concretizó en la firma en 1878 del Contrato Salgar-Wyse entre Napoleón Bonaparte Wyse y Eustorgio Salgar, Secretario de Relaciones Exteriores de Colombia, destinado a autorizar la apertura de un canal interoceánico a través de las costas de Panamá.

En 1880, la comisión técnica francesa, calculó el costo del canal en 843 millones de francos ( \$168.6 millones de dólares) y cuya construcción demoraría ocho años.

Una vez que los franceses obtuvieron de Colombia la concesión de un canal a nivel; fue modificado el plan original a un canal de esclusas para reducir costos y ganar tiempo, no obstante, fueron derrotados en 1889 por problemas técnicos, altos costos, enfermedades y deficiente administración financiera.

A partir de 1894, los Estados Unidos iniciaron conversaciones con los franceses, con la intención de llegar a acuerdos con la compañía francesa para la construcción del canal.

En 1898, se da inicios a la idea de un movimiento separatista en el istmo, que suceden a una serie de hechos aunados a la guerra civil en Colombia. En junio de 1902, el Senado norteamericano aprueba la Ley Spooner que autoriza la negociación de un tratado para construir un canal por Panamá. Cabe destacar que esto se logró por las gestiones desarrolladas por Phillipe Bunau Varilla, ex-ingeniero jefe del canal francés, y un importante accionista de la compañía francesa del canal.

El 21 de noviembre de 1902, en la Bahía de Panamá, y a bordo de la nave de guerra norteamericana, se firma el Tratado de Paz de la Guerra Civil, y se aceleran las negociaciones terminando con la firma del Tratado Herrán-Hay, suscrito en Washington en enero de 1903, que autorizaba a los Estados Unidos a adquirir de la Nueva Compañía del Canal de Panamá, todos los derechos y propiedades francesas a un costo que no excediera los 40 millones de dólares y a adquirir de Colombia el control permanente de una franja de Zona del Canal del territorio colombiano para el mantenimiento perpetuo, operación y protección del Canal de Panamá. El rechazo de Colombia al momento de someterse a ratificación este Tratado, condujo a una revolución en Panamá, que culminó con el movimiento separatista que se venía gestando años atrás, y a la firma del Tratado Hay-Bunau Varilla el 18 de noviembre de 1903.

De inmediato se iniciaron las excavaciones para la construcción del Canal interoceánico, por la Isthmian Canal Commission o Comisión del Canal Istmico. Los trabajos se iniciaron en abril de 1904 bajo la dirección del Coronel George W.

Goethals; y fueron concluidos el 15 de agosto de 1914, es decir, casi diez años en su construcción. Esta obra entrañó enormes problemas de ingeniería, sanidad y organización y causó 5,000 muertes por accidente o enfermedad, que sumados a las muertes habidas durante la época francesa de la construcción, ascendieron a 25,000 personas.

Las razones de un menor costo y tiempo de ejecución sugirieron la construcción de un canal a esclusas, a pesar de haberse recomendado inicialmente un canal a nivel del mar.

Cabe anotar que desde 1904, el gasto total fue de 352 millones de dólares (contando los 10.0 millones pagados a Panamá y los 40.0 millones de dólares pagados a la compañía francesa). Es decir, se construyó a un costo que fue cuatro veces mayor a lo que había costado el Canal de Suez. Sumando los gastos de los franceses y los norteamericanos, la cifra podría ser de 639.0 millones de dólares.

#### **b) 1914-1979.**

El tránsito promedio de barcos comerciales hasta 1918 fue de 2,000; aumentando más de 6,000 doce años después. En 1949, el tráfico anual pasaba de los 5,000 barcos. Durante la Segunda Guerra Mundial, esta cifra se duplicó. A partir de 1970 el tráfico en el canal sobrepasaba los 10,000 barcos anuales y volumen de carga

promedio era de 160.0 millones de toneladas, es decir un aumento en más de 3,000 veces, ya que en 1915 era de 5.0 millones de toneladas.

Desde el punto de vista técnico, el canal fue una obra maestra en su diseño y en su construcción, de esta línea de 80.5 kilómetros entre los dos océanos, cuyo elemento fundamental a ser utilizado en las esclusas es el agua, y cuya travesía demora aproximadamente ocho y diez horas; sin embargo actualmente, los barcos permanecen en las aguas del Canal entre 22 y 24 horas, incluyendo el tiempo de espera a la entrada del Canal.

Es importante hacer mención que las curvas del canal original eran de 91 metros (ó 300 pies) de ancho, que hacía necesario un control muy cuidadoso del movimiento de los barcos. Posteriormente fue ensanchado a 152 metros (500 pies) y las curvaturas reducidas, lo que ha facilitado la movilidad de más barcos en ambas direcciones; incluyendo la iluminación en el área del Corte Gaillard o Corte Culebra, para la navegación en horas nocturnas, que en sus inicios no se contemplaba.

En la utilización del agua, se represó el río Chagres, y se formó el Lago Gatún de 452 km<sup>2</sup>, que es el lago artificial más grande del mundo, y el Lago Alajuela, ambos regulan el agua. Además se utilizan tres juegos doble de esclusas, dos del lado Pacífico que son Miraflores y Pedro Miguel y una en el Atlántico, que es el de Gatún, de

manera que para poder levantar y bajar los barcos, se utiliza un sistema de alimentación de agua por gravedad.(Fig. 1)

Como ejemplo, de la cantidad de agua necesaria, para levantar un gran buque mercante, con una longitud mayor de los 183 metros, es necesario quitarle al lago Gatún 259.4 millones de litros; y para el paso completo del canal, el gasto de agua es el doble de la cifra mencionada, teniendo en cuenta que toda esta agua se verta en el mar.

Las esclusas miden 30.4 metros de largo por 33.5 metros de ancho, lo cual limita el tamaño máximo de los barcos a 29.0 metros por 32 metros; y el calado está limitado a 12 metros, limitando la capacidad máxima a barcos de 65,000 toneladas de peso muerto o peso del barco sin carga.

Después de 1914, se dio inicio a una de las épocas de mayor expansión por las actividades del Canal; tanto desde el punto de vista técnico, comercial, turístico e industrial. Los aspectos técnicos se basaban primordialmente en la necesidad de ver hacia el futuro para hacerle frente a los desafíos tecnológicos, económicos y geopolíticos.

Durante 1932-1935 se realizaron mejoras significativas al Canal; construyéndose la represa de Madden y la creación del Lago Alajuela, que aumentó el almacenaje y mejoró la regulación del agua, especialmente en la estación seca, lo cual permitió la

FIGURA No.1



El Canal de Panamá esta formado por tres pares de esclusas. Las esclusas, al llenarse de agua, funcionan como elevadores que suben o bajan los barcos, en su travesía de un océano a otro.

ampliación de la capacidad de tránsito diario de los barcos, y el aprovechamiento para la generación de energía eléctrica.

En 1936, se firmó un segundo Tratado General, el cual fue ratificado en 1939, entre los Estados Unidos y Panamá, el cual restringía las actividades comerciales operadas por los Estados Unidos en la Zona del Canal.

Es preciso mencionar que la idea de un canal a nivel del mar se mantuvo y fue cuando en 1939 se autorizó la construcción de un tercer juego de esclusas, pero como una medida de guerra en defensa del comercio interoceánico, y cuyo proyecto permitiría la construcción futura de un canal a nivel del mar. Este proyecto fue suspendido en 1942, después de generar gastos en más de \$75.0 millones de dólares, por las excavaciones realizadas en las esclusas del Gatún y Miraflores, y cuya construcción no fue reanudada nunca más, y que como resultado quedaron grandes excavaciones, en Mindí, en el Atlántico, y en Cocolí en el Pacífico, convertidas en pequeños lagos artificiales, cercanos a las esclusas de Gatún y Miraflores.

Esto significa que después de la construcción del Canal de Panamá, se realizaron nuevos estudios para determinar los mejores medios para el aumento de la capacidad y seguridad del Canal para hacerle frente a necesidades futuras del comercio interoceánico.

En 1949 se realizó un re-estudio del Proyecto de un Tercer Juego de Esclusas y la consideración de canales en otras localizaciones, a un costo de 4.2 millones de dólares. En el estudio de 30 diferentes rutas se recomendaba únicamente la conversión del canal existente a nivel del mar para una construcción mayor en el canal, y contenía estudios para mejoras importantes al canal de alto-nivel de esclusas existente. A este estudio no se determinó ninguna acción.

Posteriormente en 1960, se recomendó el estudio de nuevos medios convencionales de movimiento de tierra, que se desarrollara tecnología de excavación nuclear, y que la situación se re-estudiara para determinar si un canal a nivel debería ser construido. Durante el decenio de 1960, el Corte Gaillard o Corte Culebra, que consta de 13 kilómetros, fue ensanchado a 500 pies, lo que ha contribuido efectivamente a acelerar el tránsito, y a aliviar las restricciones del paso de barcos encontrados al viajar en ambas direcciones.

Durante 1940 y 1950 se construyeron dos muelles y atracaderos, sumando un total de ocho en el Atlántico, en Cristóbal y trece en Balboa en el Pacífico, que permitió que las operaciones de carga entre ambos muelles aumentaran continuamente.

En 1955, fue firmado un tercer Tratado con Estados Unidos, Remón-Eisenhower, de cooperación y entendimiento mutuo, que entró en vigor en 1956, el



cual causó grandes reducciones en las actividades comerciales por los Estados Unidos; y el cese total de los privilegios de compra a 10,000 empleados panameños.

Durante la década de 1950, el tráfico por el ferrocarril empezó a disminuir como resultado de la competencia con el transporte en camiones por la carretera Transístmica, construida durante la segunda guerra mundial; y posteriormente por eliminarse la carga de las actividades al detal en el Canal de Panamá.

Durante 1963 y 1964 la Compañía del Canal de Panamá, con asistencia de consultores externos completó un nuevo plan titulado Estudio del Canal, 1964. Ese mismo año fue aprobada por la Cámara de Representantes, una legislación que creaba una Comisión de Estudios Interoceánicos, la cual recomendó en 1965, después de un análisis de un mínimo de rutas, la construcción de un canal a nivel del mar a un costo de aproximadamente \$3,000 millones de dólares. Dicha inversión aumentaría inicialmente la capacidad a 35,000 tránsitos con una capacidad doble o triple de expansión.

El 7 de septiembre de 1977, se firman los Tratados Torrijos-Carter, que establece que al finalizar la vigencia del tratado el 31 de diciembre de 1999, la República de Panamá asumirá la plena responsabilidad de la administración, financiamiento, y mantenimiento del Canal de Panamá. A partir del 1ro. de enero de

1990, según el mandato del Tratado, un panameño se desempeña como Administrador y un ciudadano norteamericano como Sub-Administrador.

Dicho Tratado reconoce que un canal a nivel del mar puede ser importante para la navegación internacional; y ambas partes se comprometen a estudiar conjuntamente la viabilidad de dicho canal en la República de Panamá, y en caso de decidirse favorablemente sobre la necesidad del mismo, negociarán los términos que ambas partes pudieran acordar para la construcción del Canal. (Gaceta Oficial 18451, 1977).

Además, señala que se confiere a los Estados Unidos el derecho de agregar un tercer juego de esclusas al presente canal; derecho que puede ser ejercido en cualquier momento durante la vida del presente Tratado.

Este Tratado entró en vigencia el 10 de octubre de 1979 y se constituyó la Comisión del Canal de Panamá, antiguamente denominada la Compañía del Canal de Panamá, constituida como agencia gubernamental estadounidense, conforme a las leyes de los Estados Unidos de América.

Dicho Tratado creó la Comisión Mixta del Ambiente Natural, un organismo binacional con la participación de representantes de ambos gobiernos, para velar por todo lo concerniente al ambiente natural. Posteriormente, en 1983, el Gobierno Nacional creó el Consejo Nacional del Medio Ambiente (CONAMA), para la protección del ambiente a nivel nacional.

Desde 1979, los puertos de Cristóbal y Balboa fueron entregados a Panamá, incluso la operación e instalaciones de abastecimiento de combustible marítimo; así como el Ferrocarril de Panamá, y el Astillero de Balboa. Algunos servicios, áreas e instalaciones fueron transferidas a Panamá.

Durante 1978, también se realizaron nuevos estudios para actualizar los estudios realizados en 1970, sobre estudio de rutas y métodos alternativos de construcción, a un costo aproximado de \$40 millones de dólares.

**c) 1979-1995.**

Con la entrada en vigencia del Tratado en 1979, un total de 89,182 hectáreas revertirían a Panamá, de un total de 147,000 hectáreas que comprenden el área reservada para el funcionamiento del Canal. Un total de 9,185 hectáreas se ubican en el Sector Atlántico; 7,875 en el Sector Pacífico y 72,182 hectáreas en el Sector Central o Cuenca del Canal de Panamá.

En 1979, los tránsitos por el Canal habían aumentado a 14,362 barcos, y 145 millones de toneladas de carga; mientras que diez años después fue de 13,389 barcos y 151.9 millones de toneladas; y en 1994 a 12,337 barcos con 170.5 millones de toneladas de carga.

En 1979 se promovió con el Gobierno del Japón, la realización de estudios del canal a nivel del mar; que concluyó en que dicho gobierno manifestara su intención de participar en el financiamiento de los estudios si Panamá y los Estados Unidos lo invitasen. En septiembre de 1982, mediante canje de notas diplomáticas, se crea la Comisión de Estudio de las Alternativas del Canal de Panamá, y se invita al Japón. Dicha Comisión se instaló el 2 de junio de 1986.

Como resultado de estudios realizados en la década de 1960, y actualizado en 1978 y 1982, se recomendó una serie de mejoras y modernizaciones tanto de las instalaciones como de los sistemas operacionales del actual canal de esclusas.

Durante 1979 y 1983 se volvió a modificar el sistema de iluminación en las esclusas por uno de mayor intensidad; se instaló un sistema computarizado para el control del tráfico marítimo en el Centro de Control, que permite la rápida ubicación de cada barco que transita por el Canal y la instalación de 18 cámaras de circuito cerrado de televisión en lugares estratégicos a lo largo de la ruta del canal, que permite una vigilancia adecuada y permanente de la vía. Asimismo, se ha modernizado todo el sistema mecánico, incluyendo las locomotoras de remolque (mulas) y los remolcadores de barcos; y ha construido una estación de amarre de naves al norte de las esclusas de Pedro Miguel; así como el enderezamiento de varias curvas del Corte Gaillard o Corte Culebra.

Otras inversiones lo constituyen el mejoramiento del manejo de los embalses y depósitos de agua y la eficiencia de las estaciones meteorológicas y la construcción de un moderno sincroelevador para el mantenimiento y reparación del equipo flotante de la Comisión.

En 1983, se ordenó a la División de Mejoras del Canal, a realizar los estudios a fin de determinar si sería necesario la ampliación del Corte Gaillard o Culebra y las entradas del Canal a fin de mantener la eficiencia permitiendo el tránsito de dos vías de las naves actualmente sujetas a restricciones. Se recomendó el ensanche del Corte Culebra nuevamente a 630 pies, y cuya excavación costaría \$321 a \$369 millones de dólares, sin incluir los costos administrativos, financieros y de inspección que sumarían aproximadamente \$100.0 millones de dólares adicionales. El estudio ambiental realizado demostró que no tendría impacto adverso de ninguna naturaleza. Dicho ensanchamiento del Corte se encuentra en el centro de la ruta interoceánica. Cabe señalar que las naves de más de 95 pies de ancho no pueden transitar por el Canal porque las mismas no caben en las esclusas.

Es importante hacer notar que el promedio de uso de agua proveniente de la Cuenca del Canal, en 1983 fue de 2,124 millones de galones con 39 barcos por día y en 1984, fue de 3,560 millones de galones con 31 barcos por día. Este incremento se debe a que en las estadísticas de consumo se incluyen el agua para esclusas y

potabilización, y para la generación de energía eléctrica, así como derrames preventivos.

Panamá, Estados Unidos, y Japón, durante las sesiones de estudio, incluyeron ampliar el objetivo de limitar los estudios de viabilidad de un canal a nivel del mar. La Comisión de Estudios agregó otras alternativas que pueden ser canal a nivel o como un tercer juego de esclusas, tuberías para el transporte de líquidos y sólidos, puentes terrestres, entre otras.

Otro de los hechos relevantes de este período fue la promulgación de la Ley de la Autoridad de la Región Interoceánica, del 25 de febrero de 1993, que fue modificada posteriormente el 21 de febrero de 1995, que tendrá como objetivo primordial, ejercer la custodia, aprovechamiento y administración de los bienes revertidos dentro de las directrices y políticas nacionales fijadas por el Estado panameño. La Junta Directiva está compuesta por 11 miembros; seis representando a la Universidad de Panamá, la Universidad Tecnológica, la Universidad Santa María La Antigua. La Sociedad Panameña de Ingenieros y Arquitectos, el Consejo Nacional de la Empresa Privada y un representante de las Centrales Obreras con personería jurídica.(Gaceta Oficial 22738, 1995).

Cabe señalar que el 1 de diciembre de 1994, se adicionó un título a la Constitución Política de la República de Panamá, sobre el Canal de Panamá; donde se

crea la Autoridad del Canal, a quien le corresponde garantizar el apoyo ininterrumpido del complejo de las áreas revertidas en los servicios que presta el Canal de Panamá al sector y comercio marítimo mundial y al sector de servicios internacionales. Asimismo, de planificar, coordinar y decidir la ejecución de estrategias, programas y proyectos específicos para el uso, conservación y desarrollo de los bienes revertidos. Además,

"privativamente la administración, el funcionamiento, conservación, mantenimiento y modernización del canal y sus áreas conexas, con arreglo a las normas constitucionales y legales vigentes, a fin de que funcione de manera segura, continua, eficiente y rentable".

Además,

"los planes de construcción, uso de las aguas, utilización, expansión, desarrollo de los puertos y cualquiera otra obra de construcción en las riberas del Canal de Panamá, requerirán la aprobación previa de la Autoridad del Canal de Panamá." (Gaceta Oficial 22674, 1994).

Este nuevo organismo sustituye a la actual Comisión del Canal, que es una agencia federal estadounidense cuyo administrador es panameño desde 1990 y que está integrada por cinco estadounidenses y cuatro panameños. La administración de la Autoridad del Canal, estará a cargo de una Junta Directiva compuesta por 11 directores, 10 designados por el Presidente de la República y uno por el Organo Legislativo, y regirá a partir del 31 de diciembre de 1999.

Desde 1991 se dieron los primeros pasos para la elaboración del Plan General para el Uso, Conservación y Desarrollo del Área del Canal y del Plan Regional para el Desarrollo de la Región Interoceánica; en 1992, el Banco Interamericano de Desarrollo brindó una asistencia técnica no reembolsable para definir los Términos de Referencia. En diciembre de 1993, se formalizó el Programa de Estudios para el Desarrollo de la Región Interoceánica, y en febrero de 1994 se completó la etapa de recibo de propuestas, procediéndose a la adjudicación y negociación del contrato con el Consorcio Nathan Associates-Intercarib S.A., que resultó en un costo del estudio en \$4.6 millones de dólares.

## **2. Importancia Política, Estratégica, Económica y Comercial del Canal de Panamá.**

### **a) Aspectos Geopolíticos y Estratégicos.**

El Canal de Panamá se encuentra entre las rutas más importantes para el transporte marítimo, y de interés en el comercio mundial. Los otros dos son el de Suez en Egipto y el de Kiel en Alemania. Existe una ventaja geográfica que lo hace importante, para el comercio marítimo internacional, en la reducción de la distancia náutica que ofrece la ventaja de acortar las distancias geográficas. (Ver Cuadro II)



## CUADRO No.II

**CANAL DE PANAMA: DISTANCIAS DE RUTAS PRINCIPALES**  
(millas náuticas)

PUERTOS REPRESENTATIVOS	VIA PANAMA	RUTA ALTERNA	DIFER.
Nueva York-Yokohama	9,700	13,018 (a)	3,312
Nueva York-Antofagasta	4,057	8,930 (b)	4,772
Galveston (c)-San Franc.	4,057	12,982(b)(c)	8,925
Callao-Bishop(d)	5,638	9,690 (b)	4,052
Vancouver-Bishop(d)	8,320	13,997 (b)	5,677
Aucklan-Londres	11,317	12,246 (b)	929
S.Francisco-Bishop R. (d)	7,533	13,207 (b)	5,674
S.Francisco-Maracaibo	3,982	11,971 (b)	7,987
Nueva York-Melbourne	9,942	12,393 (b)	2,451
Aruba-Yokohama	8,276	14,435 (a)	6,159
Aruba-Antofagasta	2,840	7,850 (b)	5,010
Maracaibo-Antofagasta	2,877	7,779(b)(c)	4,902
Londres-Yokohama	12,483	11,224 (a)	(1,259)
Nueva York-Honolulu	6,703	13,348 (b)	6,645
Kingston-San Francisco	3,839	12,432 (b)	8,593

Fuente: Oficina Hidrográfica de Estados Unidos. Tables of distances between ports, Washington, 1948.

(a) Vía Canal de Suez.

(b) Vía Estrecho de Magallanes.

(c) Tomando como referencia el punto común el Canal de Yucatán.

(d) El punto común de diversas rutas hacia Europa.

(e) Para esta ruta, la alternativa sería posiblemente transporte terrestre o combinación de ruta marítima y terrestre.

Fuente secundaria: Este cuadro aparece en el anexo E, del informe de Zósimo Wong Bajo el título "Posibilidad de un Canal Panameño", Panamá, Tareas, No.22-23, julio 1971 a marzo 1972, p54-55.

Este Canal fue construido con el propósito de unir las aguas de los Océanos Atlántico y Pacífico para que sirviera de vía acuática internacional, manifestado por el uso y la frecuencia que pasan los barcos de diferentes naciones, conteniendo carga de diferentes productos esenciales. Además es y ha sido el lugar donde convergen muchas de las principales rutas del comercio mundial; estimándose que el 4 % de todo el comercio marítimo del mundo utiliza una u otra de las diversas rutas comerciales que cruzan por el Canal de Panamá. Igualmente, como infraestructura al desarrollo económico de los Estados Unidos de América; así como elemento estratégico militar y hegemonía política en el área.

El aspecto estratégico, ha exigido que su administración tenga una marcada influencia militar y esto se comprueba al ser dirigido por un General del Cuerpo de Ingenieros del Ejército de los Estados Unidos de América. Para comprobar esto, no existen cifras actualizadas ni exactas sobre la inversión total de los Estados Unidos en la protección y defensa del Canal; sin embargo, según datos recabados de un estudio realizado por la CEPAL,

"La protección del Canal ha llegado a alcanzar tal magnitud, que ha convertido a Panamá en el centro estratégico más importante de América Latina y en una de las mayores bases militares fuera del territorio de los Estados Unidos de América." (Cepal, 1972).

La inversión militar total, desde 1904 hasta 1972, fue estimada entre \$9.0 y \$18.0 billones de dólares; considerada más del doble de la inversión civil en dicha zona.

Panamá concedió oficialmente el uso de 372.32 millas cuadradas para la operación del Canal, es decir 959 kilómetros cuadrados, que ha sido incrementada a 1,432 kilómetros cuadrados en la actualidad, después de las diversas modificaciones de terrenos entre Panamá y la Zona del Canal, y del agua para manejar el Canal. En dicha zona, "solamente un 3.5% del total de tierras de la zona del Canal están dedicadas a la operación del Canal " (Bennedetti, 1963); un 51 % no tienen ningún uso; un 37 % o 39% ,son utilizadas por las bases militares y el resto son lagos y pantanos." (Cepal, 1972). Cabe señalar que la Cuenca Hidrográfica del Canal de Panamá, comprende una zona de 3,320 kilómetros cuadrados, donde se ubican 21 corregimientos, y habitaban 80,000 personas en 1990. (Ancón, 1995). Esta área representa el 36% de la Región Metropolitana que tiene un área de más de 9,000 kilómetros cuadrados (Fig. 2).

En dicha Zona se instaló el Comando Sur, con sus 14 bases militares, seis en el Atlántico y ocho en el Pacífico; convirtiéndose en la sede de la defensa hemisférica, de control de las crisis políticas y de la organización militar de los ejércitos latino

FIGURA No.2

# DIVISION POLITICA DE LA CUENCA HIDROGRAFICA DEL CANAL DE PANAMA



## LEYENDA

- Línea de Costa
- Límite de la Cuenca del Canal
- Límite de la Provincia
- Límite del Corregimiento

### COLÓN

- Colón
1. Buena Vista
  2. Cativá
  3. Ciricito
  4. Cristobal
  5. Escobal
  6. Limón
  7. Nueva Providencia
  8. Puerto Pilón
  9. Sabanitas
  10. Salamanca
  11. San Juan
  12. Santa Rosa

### Chagres

13. La Encantada
14. Maria Chiquita

### PANAMÁ

- Arriba
15. Nuevo Emperador
  16. Santa Clara
- Capra
17. Calmito
  18. Ciri de los Sotos
  19. Ciri Grande
  20. El Cacao
  21. La Trinidad

### La Chorrera

22. Amador
23. Arosemena
24. El Arado
25. Herrera
26. Hurtado
27. Iturralde
28. La Represa
29. Mendoza
30. Obaldía

### Panamá

31. Ancón
32. Chilibre
33. Las Cumbres
34. Pacora
35. San Martín
36. Tocumen



### Localización Nacional



Fuente: Atlas Nacional de Panamá de 1988

americanos. Constituyó además "un eje central en la estrategia de la Segunda Guerra Mundial, la guerra de Corea y Vietnam". (Fig. 3)

En sus inicios, la presencia militar fue modesta; sin embargo durante los años 1950 y 1975, ésta fue creciendo, y formar un gran complejo que ocupaba cerca del 60% del área canalera con un contingente militar entre unos 6,000 a 14,000 hombres, y ha mantenido en promedio desde esa fecha, alrededor de 12,000 militares.

#### **b) Aspectos Económicos y Comerciales.**

La empresa del Canal de Panamá puede considerarse como una corporación única integrada vertical y horizontalmente, que abarcó hasta el año de 1977, la casi totalidad de las actividades económicas y los servicios de funcionamiento.

Es evidente que desde el inicio de la construcción del Canal por los Estados Unidos de América, en 1904, un año después de la independencia con Colombia, en la Convención de Washington, se concedió a Panamá el uso del dólar como moneda de curso legal en Panamá, que ha sido efectivo para el crecimiento panameño, por la estabilidad en los precios.

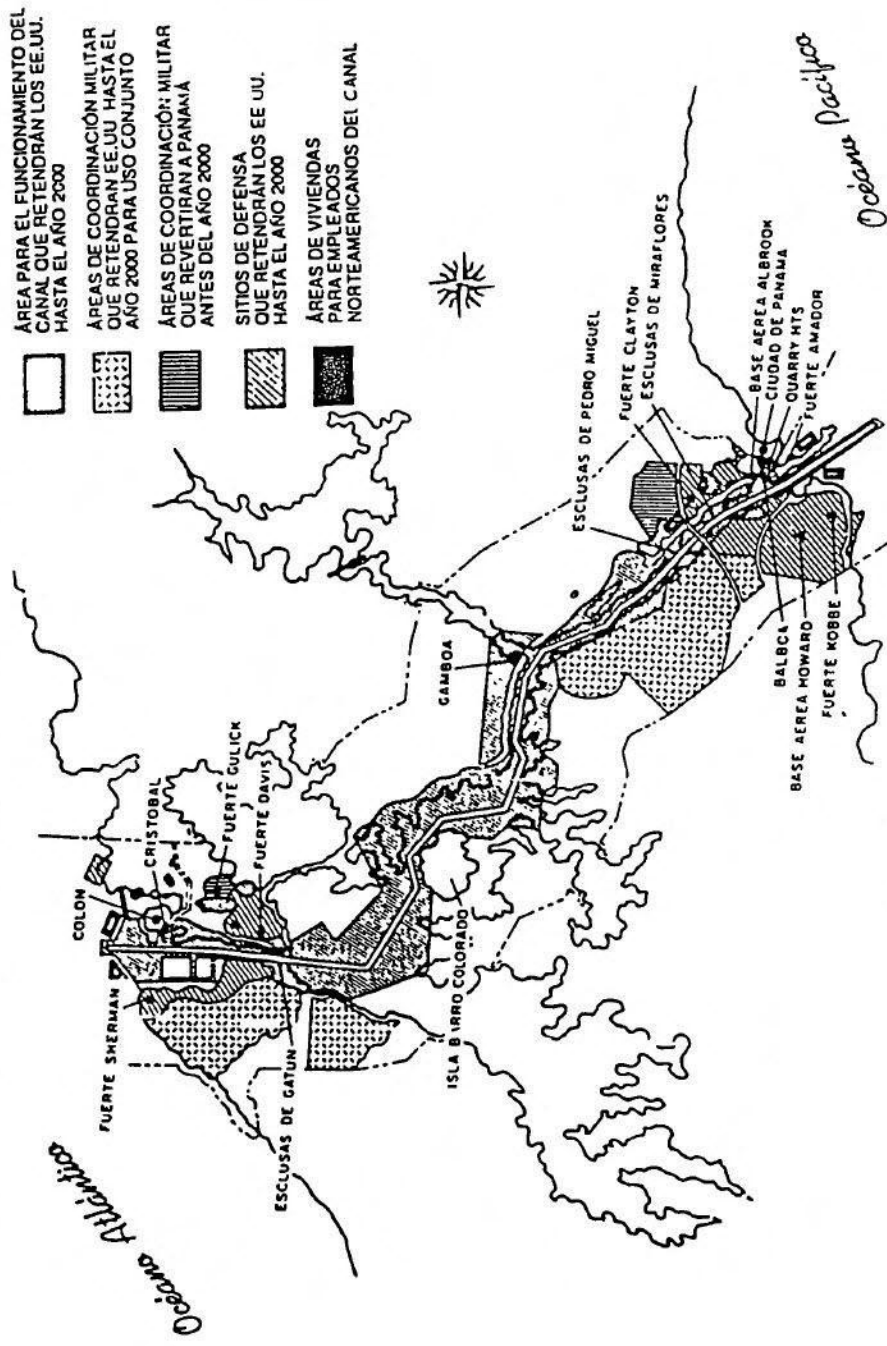
Hay que señalar que el Canal está basado económicamente "on a non profit basis", es decir, una política económica para cubrir los costos de operación."<sup>1</sup> Esto

---

Por Ley el Canal de Panamá debe mantenerse a sí mismo y siempre debe estar a la par, es decir, que sus costos de operación se cubran con sus ingresos  
MANFREDO, F La Comisión del Canal y su Operación En Revista Lotería No 362, Septiembre a Octubre 1986, pág 167



FIGURA No.3  
SITIOS CIVILES Y MILITARES DE ESTADOS UNIDOS EN EL CANAL DE PANAMA



Fuente: Comisión del Canal de Panamá, Oficina de Planeamiento, 1995.

significó la política de mantener bajos los peajes, y esto se demuestra que por más de medio siglo se mantuvieron los peajes bajos y fijos. El incremento en los peajes durante los últimos 15 años, es explicado por las autoridades del Canal, como medida de elevar los ingresos para cubrir gastos de operación y funcionamiento de la vía.(Cuadro III).

### CUADRO No.III

#### CANAL DE PANAMA: EVOLUCION DE LOS PEAJES POR TONELADA NETA Y TONELADA DESPLAZAMIENTO 1914-Al Presente

TIPO DE NAVES	CARGADAS	LASTRE	DESPLAZAMIENTO	INCREMENTO EN %
1914	0.90	0.72	0.50	-
1974	1.08	0.86	0.60	19.7
1976	1.29	1.03	0.72	19.5
1979	1.67	1.33	0.93	29.3
1983	1.83	1.46	1.02	9.8
1991	2.01	1.10	1.12	9.8
1992	2.21	1.76	1.23	9.9

Fuente: Comisión del Canal de Panamá, Oficina de Planeamiento, 1995.

Durante 1995, al cierre de las operaciones anuales del Canal, y de acuerdo a declaraciones señaladas por su Administrador, Ing. Gilberto Guardia, los ingresos por peajes alcanzaron un incremento sin precedentes, de \$ 462.8 millones de dólares (Cuadro I, pág.8). El tonelaje neto, de acuerdo con el nuevo Sistema Universal de

Medición del Canal (PC/UMS), adoptado hace un año, aumentó un 10.7 %, en comparación con 1994, registrando una cifra récord de 170.5 millones de toneladas.

Por otro lado, ha sido y son evidentes, las diferencias existentes con la mano de obra panameña contratada, específicamente en los altos salarios, lo cual ha creado una enorme dicotomía entre los salarios pagados en el Canal versus los pagados fuera del área canalera.

Muchos análisis se han realizado en torno a este tema; concluyendo que "estos altos salarios son una de las razones del desempleo urbano, y de la inmigración de los campesinos hacia la metrópoli .."(Prealc, 1973).

Asimismo, es importante destacar, las enormes ventajas fiscales para los residentes norteamericanos en el área canalera, con productos y servicios de más bajo costo que los del mercado panameño; incluso con pautas de consumo diferentes.

Los hechos mencionados en párrafos anteriores fueron más visibles en el período anterior al Tratado de 1977, por el derecho de operar servicios comerciales e industriales, tales como operar fábricas y almacenes, servicios públicos e industriales, tales como fábricas de hielo, plantas tostadoras de café, laboratorios industriales para fabricar y empacar artículos farmacéuticos, fábrica de helados, servicios de imprenta, almacenaje, frigoríficos, panaderías, lavanderías, instalaciones deportivas, dos hoteles grandes y 14 de menor capacidad, restaurantes, casas-clubes, gimnasios, sistemas de



suministro de agua y alcantarillados, plantas eléctricas y sistemas de telecomunicaciones. Inclusive la venta de agua potable a los buques se convirtió en un negocio estable.

Se establecieron 15 plantaciones agrícolas, jardines agrícolas y experimentales; se instaló una fábrica de salchichas y de productos ahumados, fincas de cerdos y aves, fábrica de jabón, de carne, mataderos, lechería y operación de restaurantes, gasolineras, teatros, cafeterías, ópticas y máquinas expendedoras.

Desde el inicio de la primera guerra mundial, y posteriormente con la firma de diversos Tratados, se redujeron y eliminaron las actividades comerciales, industriales y de servicios.

Algunas fueron otorgadas a concesionarios y otras fueron limitadas solo para personas empleadas por los Estados Unidos y posteriormente se limitó solo a ciudadanos norteamericanos. Mediante el Tratado Remón-Eisenhower, en 1955 , las ventas a las naves (con excepción de combustible y lubricantes) fueron descontinuadas.

El tráfico por el ferrocarril empezó a disminuir en los años de 1950 como resultado de la competencia con el transporte en camiones por la carretera Transístmica, construída durante la segunda guerra mundial, que ocasionó que el ferrocarril fuera trasladado a la ciudad de Panamá en 1979.

Como consecuencias del Tratado de 1977, en 1979, se le prohibió a la Comisión del Canal de Panamá desempeñar en el futuro servicios comerciales o industriales no necesarios para la operación de la vía acuática. Solo se mantiene el servicio de comi-sariatos para residentes de los Estados Unidos, empleados por el Canal.

Lo anterior visualiza la enorme actividad económica de la ruta interoceánica en el pasado, sin embargo, existe una constante, ya que el Canal continúa prestando sus servicios al comercio mundial, estimándose que aproximadamente el cuatro por ciento del comercio marítimo mundial utiliza una u otra de las diversas rutas comerciales que cruzan por el Canal; y observándose una preponderancia del comercio de los Estados Unidos y el Lejano Oriente, en especial Japón. (Cuadro IV).

#### CUADRO IV

##### CUATRO PRINCIPALES RUTAS COMERCIALES POR EL CANAL DE PANAMA

AÑOS: 1921, 1940, 1960 Y 1990  
(miles de toneladas en porcentaje)

PRINCIPALES RUTAS	1921	1940	1960	1990
Costa Este de E.E.U.U.-Costa Oeste de Sur América	17	12	17	9
Costa Este de E.E.U.U.-Asia	14	13	24	36
Entre costa de E.E.U.U.	12	28	12	2
Europa-costa oeste de Sur América	10	6	8	5
Otras	47	41	39	48

Fuente: Ver anexo II.

Sin embargo, el Canal de Panamá, ha sido muy importante para las economías latinoamericanas, es especial, para los países exportadores de petróleo tales como Perú, Ecuador, Venezuela, y Bolivia; así como para los países que exportan minerales y productos alimenticios, e importan insumos de los países industrializados, siendo los principales, Ecuador, Chile, México, Perú y Colombia. (Anexo III).

Es importante hacer notar que durante los primeros 35 años de funcionamiento del Canal, esta vía fue determinante en el comercio entre la costa este-oeste de los Estados Unidos. (Cuadro IV, pág.44).

Se observa que la costa Este de Estados Unidos, siempre ha mantenido flujos comerciales con la costa Oeste de Sur América, Asia, Europa y Canadá; donde los Estados Unidos ha participado en más del 60% de las toneladas comercializadas por la vía, donde ha estado involucrado en el destino u origen de dicha actividad mercantil. No obstante, a partir de 1950, se iniciaron cambios en la economía mundial, donde los países industrializados dieron especial atención al mejoramiento de la tecnología naviera, que permitiera la colocación de productos en mayor cantidad y volumen. Se diseñaron barcos con las dimensiones específicas del Canal, lo que dio como origen que se fabricara el modelo PANAMAX, que permite movilizar mayores cantidades de carga, y dando inicio a un incremento progresivo del trasiego de mercancías.( Cuadro V). Por ejemplo, en 1965 transitaban 115 barcos PANAMAX, en 1970, 350; en

## CUADRO No.V

**TRANSITO DE NAVES PANAMAX POR EL CANAL DE PANAMA**  
**AÑOS: 1951-1992**

AÑO	TOTAL NAVES PANAMAX	TRANSITO DE PANAMAX POR EL CANAL	% TRANSITO DE NAVES PANAMAX
1951	6,286	1	0.0
1960	11,071	52	0.5
1970	14,829	349	2.4
1980	13,614	2,172	15.9
1990	12,052	2,745	22.8
1992	12,636	3,013	23.8

Fuente: Comisión del Canal, Oficina de Planificación Ejecutiva, 1992.

1975, 850 barcos; en 1980 más de 2,000 y en 1990 casi 3,000, los cuales pagan en promedio alrededor de \$100,000 dólares, mientras que el resto de los barcos pagan en promedio \$30,000 dólares.

En cuanto al tránsito de buques, se realizaron un total de 13,459; con un promedio de 37.3 diarios. Los tránsitos de naves tamaño PANAMAX ascendieron a 13.9% sobre los niveles del año fiscal 1994, alcanzando un nivel récord de 3,695 tránsitos, que representan un 27.1% del total de barcos que pasan por el Canal de Panamá. (La Prensa, 1995)

Actualmente las naves tipo PANAMAX, están restringidas en una sola dirección, y sólo puede hacerse durante las horas del día, por motivos de seguridad.

Antes de 1960, el tonelaje era de cerca de 60,000 toneladas de mercancías. Entre 1970 y 1980, aumentó el tonelaje, y en 1982 se logró el punto más alto de toneladas comercializadas, es decir de 186 millones de toneladas de carga. Desde ese año, el tonelaje ha disminuído y presenta un comportamiento cíclico, por arriba de las 160,000 millones toneladas, debido principalmente a la aparición de otras alternativas a raíz del avance tecnológico tanto en el transporte como en la creación de otras sistemas de comunicación, tales como el sistema de "super trenes" que comunica las costas entre Estados Unidos, que aparte de movilizar gran cantidad de mercancías, reduce el tiempo entre Tokyo y Nueva York a 14 días.

Asimismo, el sistema de transporte intermodal entre barcos y ferrocarriles, tales como la conexión Gulf-Pac y otras en los Estados Unidos, y la conexión mexicana a través del Istmico de Tehuantepec, y la técnica de alivio/remate de carga en aguas profundas inmediatas a puertos de baja profundidad, tales como los puertos del Golfo y el Este de los Estados Unidos.

Otra de las inversiones colaterales, ha sido el proyecto de desarrollo portuario en la costa Pacífica de Estados Unidos, consistente en el acondicionamiento de puertos de suficiente capacidad en administración de carga y distribución por vía férrea, a la costa Este de los Estados Unidos, ofreciéndole un mejor servicio a los usuarios asiáticos.

Existen otras rutas alternativas para flujos comerciales, por ejemplo, el uso de la ruta por el Cabo de Buena Esperanza por Africa del Sur, para el carbón entre los Estados Unidos y el Lejano Oriente.

Alrededor del 50 por ciento de los productos que pasan por el Canal es carga a granel y lo constituyen el petróleo, granos, madera y derivados, fosfatos, nitrato y potasa. (Cuadro VI y Anexo IV)

#### CUADRO VI

CUATRO PRINCIPALES MERCANCIAS QUE PASAN POR EL  
CANAL DE PANAMA  
AÑOS: 1921, 1940, 1960 Y 1990  
(miles de toneladas en porcentajes)

PRINCIPALES MERCANCIAS	1921	1940	1960	1990
Petróleo y derivados	14	12	17	16
Granos	6	3	10	19
Madera y derivados	3	14	6	6
Nitrato, fosfato y potasa	5	7	6	9
Otras	72	64	61	50

Fuente: Ver Anexo IV.

Por noveno año consecutivo, el comercio de granos se mantiene como el principal producto en el Canal en términos de tonelaje, habiendo aumentado 27.7% para alcanzar los 40 millones de toneladas en 1995. Dentro de éste total, el maíz ha registrado un aumento extraordinario de casi 50 %, para alcanzar los 22 millones de

toneladas, lo que lo convierte en el principal producto que transita el Canal en la actualidad. El destino de este producto ha sido al Lejano Oriente, particularmente Japón, Corea y China.

Cabe señalar que esta ruta no representa un monopolio, ya que existen en la actualidad otras alternativas de transporte por una parte; adicional a las limitaciones que presenta por "el incremento en el peso unitario de las naves hace que una proporción creciente de las flotas del mundo no puedan usar el Canal de Panamá" (Giro, 1991).

En 1972, se inició en los Estados Unidos el sistema "Minibridge" o Minipuerto, y gran parte de la carga en contenedores que se transportaba por vía marítima a través del Canal, empezó a desviarse hacia dicho sistema intermodal. No obstante, hoy en día, casi todas las líneas marítimas en el negocio de los contenedores que sirven el mercado de Asia-Estados Unidos, ofrecen servicio a través del Canal y Minibridge, lo que significa que un segmento del mercado de los contenedores, seguirá manteniendo al Canal como la alternativa preferida. Cabe señalar, que a ciertos productos les favorece un método de transporte más que otro. El Minibridge ofrece generalmente un servicio más rápido.

Además del Oleoducto Transístmico, y de otras rutas alternativas existentes, el sector privado mexicano pondrá en operaciones un corredor ferroviario del Istmo de

Tehuantepec, en la parte más angosta del territorio mexicano, que enlazaría el golfo de México con el estado de Oaxaca en el Pacífico mexicano.

En la actualidad, el Canal de Panamá tiene un tránsito anual de más de 12,000 barcos, siendo su capacidad actual de aproximadamente 15,000 tránsitos por año.

En lo referente a las tarifas de peaje, éstas han aumentado siete veces desde 1914 y una vez en la actual década, es decir en 1992. Dichas tarifas actuales son de \$2.21 por tonelada cuando se lleven pasajeros o carga, y \$1.76 por tonelada cuando los barcos van en lastre, o sin carga. Estas tarifas se aplican a los barcos mercantes, al transporte militar, a los barcos hospitales y a los yates. Otro tipo de embarcaciones pagan \$1.23 por tonelada (Cuadro II, pág. 35)

Desde 1989, que antecedió a este último aumento, el incremento en peajes fue de un 10 %.

Cabe señalar que durante 36 años de funcionamiento del Canal, de 1915 a 1951,

"las naves de propiedad del gobierno de Estados Unidos, sean o no de guerra, no pagaron peajes... a partir de esa fecha en los libros de la Compañía del Canal se le debitan al gobierno Federal el monto de los peajes" (Benedetti, 1963).

El Gobierno Panameño ha recibido desde que se firmaron los Tratado Torrijos-Carter, aproximadamente un total de 1,300 millones de dólares. Entre los años 1991 y 1995, el ingreso promedio bruto anual fue de unos \$360 millones de dólares; de los cuales como promedio, \$86.0 millones corresponden a los pagos específicos por el



Tratado (anualidad fija, peaje y servicios públicos); y el resto, en concepto de remuneraciones y salarios pagados a panameños, pago por jubilaciones y pensiones, compras directas, pagos a contratistas y gastos personales de empleados estadounidenses. (Cuadro VII)

En resumen, casi todos los productos han mostrado incrementos del 3% y más, al comparárselas con el año fiscal 1994. La carga refrigerada ha aumentado en casi 16%, principalmente como resultado del aumento en el embarque de bananos ecuatorianos hacia Europa. Otro grupo importante de productos, carbón y coque, refleja incrementos de casi 24%, principalmente por el aumento en los embarques de carbón del oeste de Canadá hacia Europa para ser usados en la generación de energía. Los productos de hierro y acero, también han aumentado por encima del 14%. (Fig. 4)

La fuerza laboral panameña y norteamericana desde 1979 a 1994, representó el 69% y 89% respectivamente, del total de la mano de obra necesaria para la operación del Canal de Panamá. (Cuadro VIII)

## CUADRO No.VII

**CANAL DE PANAMA INGRESO BRUTO A PANAMA**  
**AÑO: 1991-1994**  
**(miles de dólares)**

	1991	1992	1993	1994
1. Remuneraciones y salarios pagados a panameños	\$168,859	\$177,397	\$186,718	\$200,092
2. Pagados por jubilaciones y pensiones *	57,614	61,310	60,615	61,860
3. Compras directas				
Bienes	21,587	21,863	16,170	28,440
Servicios	8,257	10,917	11,215	17,264
4. Pagos a contratistas	16,191	11,800	13,290	17,229
5. Gastos personales de empleados estadounidenses**	5,332	5,252	5,331	5,024
6. Pagos por el Tratado	\$86,957	\$87,344	\$88,526	\$92,299
Servicios públicos	10,000	10,000	10,000	10,000
Actualidad fija	10,000	10,000	10,000	10,000
Tonelaje	66,957	66,469	68,256	72,299
Artículo XII(c)		875		
<b>TOTAL</b>	<b>\$364,797</b>	<b>\$375,883</b>	<b>\$381,595</b>	<b>\$422,208</b>
*Incluye el estimado de los cheques entregados a través de la embajada de los Estados Unidos				
** Estimado.				

Fuente: Comisión del Canal de Panamá, Oficina de Planeamiento, 1994.

## CUADRO VIII

**CANAL DE PANAMA: FUERZA LABORAL PERMANENTE**  
**AÑO FISCAL: 1979-1993**

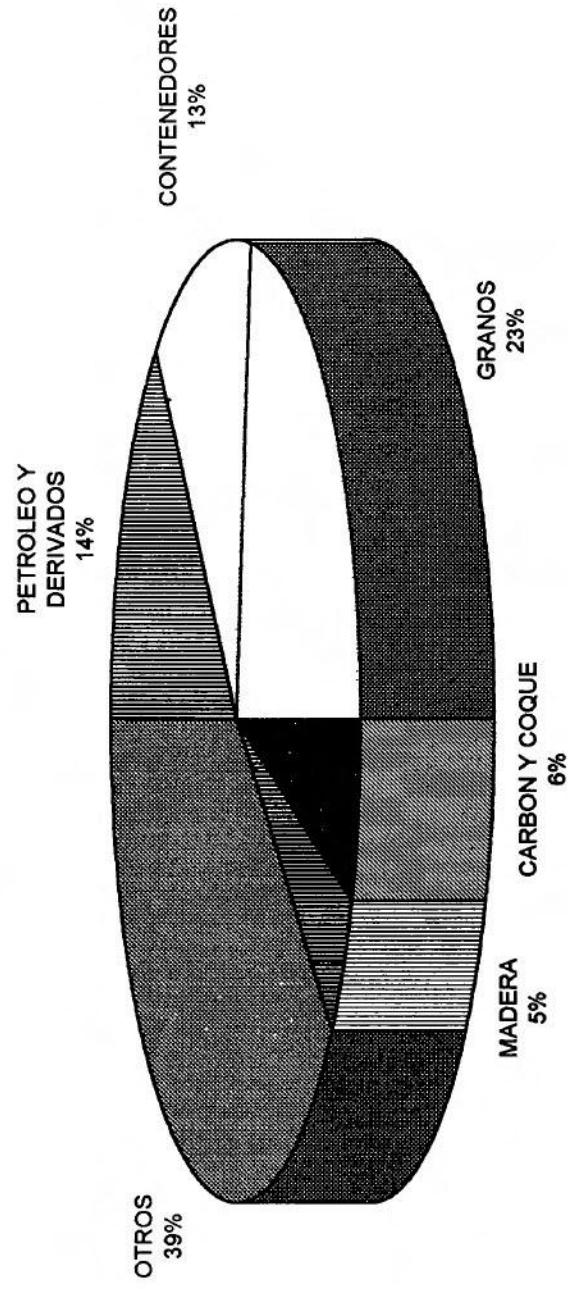
FECHA	R.P.	EE.UU	NTP	TOTAL	% DE PANAMEÑOS
10/9	5,521	2,105	350	7,976	69.2
10/81	5,765	1,865	277	7,907	
10/83	5,922	1,651	228	7,801	
10/86	6,103	1,236	164	7,503	
10/88	6,347	1,094	116	7,557	
10/89	6,513	993	96	7,602	
10/90	6,280	927	74	7,281	
10/91	6,236	858	66	7,160	
10/92	6,410	824	64	7,298	
10/93	6,529	828	63	7,420	
10/94	6,600	773	55	7,428	88.9

R.P. = Residentes Panameños.

N.T.P. = Nacionales de Terceros Países..

Fuente: Comisión del Canal de Panamá, Oficina de Planeamiento 1994.

**FIGURA No. 4**  
**PRINCIPALES PRODUCTOS**  
**(Primeros nueve meses AF-1995)**



Fuente Comisión del Canal de Panamá, Oficina de Planeamiento

En cumplimiento con los requisitos del Tratado, la participación de panameños en la fuerza laboral de la Comisión ha aumentado. Asimismo, se verifica un aumento de los puestos Ejecutivos-Gerenciales entre los mismos años. (Cuadro IX).

#### CUADRO No. IX

##### CANAL DE PANAMA: Puestos Ejecutivos/Gerenciales 1979-1994

	R.P.	EEUU	NTP	Vacantes	Total	% de Panameños
Dic.1979	8	105	0	3	116	7.0%
Ago.1986	42	93	2	6	143	30.7%
Abril 1989	47	91	2	5	145	33.6%
Oct. 1991	52	81	1	12	146	38.8%
Oct. 1992	57	80	2	5	144	41.0%
Oct. 1993	60	80	2	5	147	42.3%
Oct. 1994	59	74	2	14	149	43.7%

R.P. = Residentes Panameños

N.T.P. = Nacionales de Terceros Países..

Fuente: Comisión del Canal de Panamá, Oficina de Planeamiento, 1994.

### 3. Los Nuevos Enfoques de la Empresa Corporativa y del Mercadeo de Servicios.

"El Comercio Internacional se ha estado desacelerando constantemente durante la mayor parte del último decenio. En cambio, la inversión internacional está floreciendo como nunca antes, y ha llegado a ser el factor dominante de la economía mundial."(Drucker, 1994).

Según dicho autor, tradicionalmente, la inversión seguía al comercio, pero hoy el comercio depende cada vez más de la inversión; donde los inversores tienen una presencia física como productores en los países donde se establezcan. La proximidad y el conocimiento íntimo de los mercados son decisivos, y para ésto se requieren presencia y posición en el mercado. "En una economía mundial basada en la inversión, la estrategia basada en las exportaciones está pasada de moda." (Drucker, op. cit.).

Existe una tendencia hacia la reciprocidad como principio central de la integración económica internacional en donde las relaciones económicas serán cada vez más entre bloques negociadores que entre países.

Otra de las tendencias ha sido la búsqueda de alianzas: participaciones minoritarias, contratos de asociación, consorcios de investigación y mercadeo, compañías filiales o destinadas a proyectos especiales, intercambio de concesiones, entre otros; donde los socios ya no son solo de tipo mercantil, sino también universidades, organismos no gubernamentales y gobiernos locales.

Por tales razones, las empresas de hoy, sufrirán una reestructuración más y más radical en los años 90, que desde que surgieron las primeras corporaciones modernas en los años 20. Esto se visualiza aún más con el surgimiento de la informática y los adelantos en las telecomunicaciones, que ha permitido a una sociedad instruída para la toma de decisiones rápidas y oportunas y en donde los negocios, especialmente las

grandes compañías tendrán que modificar sus políticas de personal, de compensaciones y de promoción.

Según Drucker, nos hallamos en "el umbral de la teoría post-económica basada en lo que sabemos actualmente y lo que entendemos sobre la generación de la riqueza" (Drucker, op. cit)

Señala que la productividad y la innovación tienen que ser nuestro guía:

"Si logramos utilidades a costa de rebajar la productividad o de no hacer innovaciones, no son utilidades. Estaremos destruyendo el capital. Por otra parte, si continuamos mejorando la productividad de todos los recursos claves y nuestra posición innovadora, seremos rentables. No hoy, sino mañana."

"La innovación significa ver el cambio como una oportunidad. Las innovaciones que tienen éxito son las que explotan el cambio, no las que tratan de forzarlo . Indica que son siete las fuentes que se deben observar como indicio de oportunidades para innovar. Cuatro están dentro de la empresa o industria en la cual operan: el éxito o fracaso inesperados; la incongruencia (discrepancia entre lo que es y lo que se supone que es); la innovación que se basa en las necesidades del proceso; y los cambios en la estructura de la industria o del mercado que toman a la gente por sorpresa. Las fuentes restantes son cambios fuera de la industria o empresa: los fenómenos demográficos; el cambio de gustos, de percepciones y de significados; y nuevos conocimientos tanto científicos como no científicos.

La idea fundamental del marketing es efectuar una buena correspondencia entre la organización y sus mercados. A medida que cambian los mercados debe también cambiar la organización, lo que requiere de que directores conozcan bien el negocio, sus competidores, y las tendencias internacionales así como con la tecnología de la industria para ayudar a desarrollar las estrategias adecuadas.

El marketing empieza con todos los clientes del mercado, no sólo con los nuestros; por lo que las investigaciones del mercado se debe hacer con los productos que están en el mercado, que es el cliente el que define el mismo.

"En los años 90, el concepto de marketing de servicios como una corporación fuerte e independiente declina, y en cambio, surge el concepto de asociación corporativa; en donde las compañías de servicios se concentran en lo que saben hacer mejor y trabajarán de acuerdo con otras compañías que tengan algo valioso que ofrecer para que sea integral el servicio." (Berry et. al., 1994).

Dicho autor pone énfasis en crear una fuerza de marketing en la organización de línea, más próxima al cliente final, donde la calidad y la confiabilidad en los mismos es la base para competir.

Todo producto o servicio tiene su ciclo de vida, cuando un mercado alcanza su madurez, casi siempre las participantes del mercado se estabilizan y la competencia disminuye hasta caer en el estancamiento. En un mercado estancado, cualquier cambio se hace difícil y costoso. La mejor estrategia siempre consiste en invertir durante la fase de crecimiento para así ganar participación. (Ohmae, 1990).



Por otro lado, cada día se están transformando las empresas en compañías multifocales, concentrando sus operaciones en menos lugares y en donde cuentan con mercados locales bastante grandes.

El mercadeo moderno hace énfasis en el mercadeo o marketing estratégico, es decir identificar los factores claves del éxito (F.C.E.) Este modelo exige un despliegue de estrategias basadas en estos factores que están localizados en diferentes puntos de la corriente de actividades hasta el servicio al cliente. Lo importante es "construir una superioridad relativa, analizando el mercado desde el punto de vista estructural y económico del cliente, y describir cualquier oportunidad para el desarrollo" ( Ohmae, 1990).

Actualmente, muchos empresarios afrontan problemas de distribución física de sus productos, por lo cual se ha desarrollado un enfoque dentro del concepto de "Logística Comercial Internacional (LCI), el cual contribuye a optimizar las operaciones de comercio exterior en términos de costo, tiempo y calidad de servicio".(Ruibal, 1994).

Dicho enfoque ayuda a las empresas exportadoras e importadoras a que puedan seguir la regla de oro de la Distribución Física Internacional:

"Transportar el producto adecuado en la cantidad requerida al lugar acordado y al menor costo para satisfacer las necesidades del consumidor en el mercado internacional Justo a Tiempo (JAT) y con Calidad Total (CT)".

Existe una creciente globalización y liberalización de la economía mundial, que exige que la ventaja competitiva sea más determinante que la ventaja comparativa para aquellos países que comercian entre sí. De esta manera, la distribución física internacional, adquiere un rol determinante en el desarrollo de la competitividad de los productos comercializados internacionalmente.

Es importante hacer mención que tanto los importadores como los exportadores deben tener un adecuado conocimiento sobre este concepto, a fin de aumentar la eficiencia y eficacia en la gestión de sus embarques. Lo elemental en el análisis de la logística de la distribución física internacional lo constituyen los parámetros del costo y tiempo y la evaluación de la calidad de los servicios para los productos de exportación e importación.

El núcleo alrededor del cual se ha desarrollado la Distribución Física Internacional, es el transporte internacional de carga, el cual presenta una estructura funcional que incluye: infraestructura, operación, y servicios; y otra operacional que incluye: red mundial de transporte, modos y sus regulaciones. Los usuarios del transporte sólo pueden tener influencia indirecta sobre la infraestructura (carreteras,

ferrovías, accesos a puertos, entre otros), así como en la operación de los medios; mientras que tienen una influencia directa sobre los servicios cuando negocian con agentes o entidades corporativas que agrupan a los prestatarios de servicios de transporte.

Una serie de servicios se toman en cuenta en la logística de la distribución física internacional, a saber: embalaje; documentación; unitarización o unir piezas de carga en unidades como paletas o contenedores; almacenamiento; manipuleo de la carga; servicios tarifarios de fletes; servicios de seguros y banca; así como servicios aduaneros.

Cabe señalar que uno de los factores que influyen sobre los fletes marítimos es la ruta, existiendo tarifas especiales para cada una relacionadas con sus características particulares (puertos de recalaje y otros servicios portuarios, costos de navegación, entre otros).

Se han identificado alrededor de 27 rubros que influyen en la estructura de los fletes marítimos por parte de las compañías navieras. (Anexo V). Se observa que entre los rubros se incluyen el costo diario de los derechos de canal; el acceso a instalaciones portuarias; el costo y tipo del buque; el tipo de carga; entre otros.

La tarifa de flete en servicios regulares de línea naviera está compuesta por tres elementos: la tarifa básica, los recargos y los descuentos que la aumentan o disminuyen

(Anexo VI). Se aprecia que entre los factores que influyen en la estructura de la tarifa se encuentra la ruta.

**CAPITULO II**  
**ASPECTOS METODOLOGICOS**

## **1. Hipótesis.**

La hipótesis que a continuación se presenta para esta investigación, se someterá a su verificación empírica, o su comprobación por medio de la Encuesta de Opinión.

“El Canal de Panamá y sus áreas adyacentes son de gran importancia estratégica tanto a nivel Nacional como Internacional; y podrá continuar prestando sus servicios con eficiencia, si se mejoran las áreas de administración, competitividad, se tenga una visión de futuro y se tome en cuenta la situación ambiental”.

## **2. Método.**

### **a) Deductivo-Sintético.**

El presente estudio se basa en una investigación histórica-prospectiva, que permite establecer hechos y llegar a conclusiones consistentes con la situación presente y preveer situaciones futuras.

La relación histórica de los hechos pasados, es generalizada, tomando en cuenta los hechos más sobresalientes y se hace énfasis en la situación actual y futura del Canal de Panamá, y de sus áreas adyacentes, que permitieron elaborar el método utilizado en planificación estratégica y mercadeo denominado FODA, que identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas. Las fortalezas y debilidades de la situación,

identifican a la situación pasada y presente; mientras que las oportunidades y amenazas identifican al futuro.

La situación prospectiva o futura también será comprobada o verificada a través de una Encuesta de Opinión.

**b) Técnicas.**

**- Revisión de material bibliográfico.**

En el diseño de esta investigación, se recopiló información escrita basada en fuentes primarias y secundarias, de numerosos documentos, informes, textos, y material de prensa, localizados en bibliotecas, instituciones y organizaciones oficiales y privadas.

**- Encuestas.**

Las encuestas, como herramienta de esta investigación, se utilizaron para determinar el clima de opinión sobre el Canal de Panamá; y permitieron el enfoque de problemas, una vez analizadas y procesadas.

Para tal efecto, se determinó una muestra selectiva, para la cual se identificaron profesionales panameños con vasto conocimiento sobre los aspectos del Canal, que han ocupado altos cargos gerenciales, que laboran en el sector público y privado.

La muestra objeto de este estudio, lo constituyó un total de 35 encuestados, de los cuales solo se recibieron 25, encuestas vía fax y por correo es decir un 71.4 % del total encuestado.

Cabe señalar, que la encuesta consistió de un total de 15 preguntas cerradas (SI/NO), y se diseñó tomando en cuenta las áreas de interés principal para el presente estudio, que a continuación se detallan: Importancia económica-estratégica para el país, Administración, Visión de futuro, Competitividad, Eficiencia y su Impacto en el Ambiente. En el Anexo VII se presenta el esquema de la encuesta aplicada. Estas áreas fueron consideradas tomando en cuenta la interdependencia entre los factores internos correspondientes a toda la actividad canalera; así como a los factores externos relacionados con los usuarios o clientes del Canal.

Es importante hacer mención que un control total de calidad se logra cuando todos los procesos, actividades, y organización para las tareas, tienen en su mente al Cliente como al proceso siguiente. Por esta razón se le dio importancia a los factores internos conjugados con los externos del Canal, ya que si esto no se logra, no se podrá servir a la comunidad internacional.<sup>2</sup>

Los parámetros utilizados para la evaluación de la encuesta, se determinaron a partir de un puntaje separado para cada área, lo que sumó un total de 14 puntos para

---

<sup>2</sup> Un control de calidad en cualquiera empresa, no podrá ser completo sin una total aceptación del enfoque de servicio al cliente por parte de todos los empleados, que se sintetiza en la frase "el proceso siguiente es su cliente" (Ishikawa, 1994)



cada encuesta individual, excluyendo una pregunta generalizada, sobre el sexo del encuestado. En el procesamiento de las encuestas se le identificó a cada una por una letra del abecedario. A cada área de interés y por encuesta, se acordó utilizar la siguiente escala de evaluación:

- Administración y Eficiencia: preguntas 3,6 y 9 para un total de 3 puntos.
- Visión de Futuro: preguntas 5,8 y 10 para un total de 3 puntos.
- Competitividad: preguntas 7,11,12 y 13 para un total de 4 puntos.
- Impacto en el Ambiente: preguntas 14 y 15 para un total de 2 puntos.
- Importancia Estratégica para el país e interés por el tema: preguntas 2 y 4 para un total de 2 puntos.

El análisis integral sobre el Canal a partir del resultado del total de las 25 encuestas, por área de interés, permitió utilizar la siguiente escala de evaluación:

- Administración y Eficiencia:

Alta :                65    a    75 puntos.

Satisfactoria:    55    a    64 puntos.

Baja:                menos de 55 puntos.

- Visión de Futuro:

Alta:                65    a    75    puntos.

Satisfactoria: 55 a 64 puntos.

Baja: menos de 55 puntos.

- Competitividad:

Alta: 90 a 100 puntos.

Satisfactoria: 79 a 89 puntos.

Baja: menos de 79 puntos

- Impacto en el Ambiente:

Alta : 40 a 50 puntos.

Satisfactoria: 30 a 39 puntos.

Baja: menos de 30 puntos.

- Importancia Estratégica para el país e interés por el tema:

Alta: 40 a 50 puntos.

Satisfactoria: 30 a 39 puntos.

Baja: menos de 30 puntos.

El Perfil Global o Perfil Corporativo, se determinó mediante la sumatoria total de todas las áreas en las 25 encuestas, tomando en cuenta los siguientes parámetros para su evaluación:

**Alta:** 275 a 350 puntos.

**Satisfactoria:** 200 a 274 puntos.

**Baja:** menos de 200 puntos.

**CAPITULO III**  
**RESULTADOS Y DISCUSION**

## **1. Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Desafíos del Area Canalera.**

### **a) Fortalezas.**

- La posición geográfica de la República de Panamá, y en particular el Canal de Panamá, ha sido la columna vertebral y el eje más importante de desarrollo socioeconómico del país. A pesar de su lento crecimiento, es el factor multiplicador más importante de la economía panameña.

- La utilización del dólar como moneda de curso legal, el sistema moderno de telecomunicaciones, y la experiencia en asuntos financieros, constituyen elementos que favorecen futuras inversiones en el área canalera.

- La contribución positiva y exitosa administración, mantenimiento y operación, y defensa del Canal de Panamá, hasta la fecha.

- Doce de las principales rutas comerciales existentes a nivel mundial, cruzan el Canal, por lo cual constituye una importante arteria del comercio mundial, y dos potencias mundiales Estados Unidos y el Japón, siguen siendo los mayores usuarios. Dos tercios de la carga total que pasa por el Canal, se origina o se destina a puertos estadounidenses, mientras que al Japón, es de un 23%. En 1990, la ruta más importante fue entre la Costa Este de los Estados Unidos y Asia, que representó el 36% del total del movimiento de carga mundial en toneladas netas. ( Anexo II).

- El tonelaje de carga que pasa por el Canal, ha mostrado básicamente una tendencia ascendente. El 12% del comercio internacional de Estados Unidos pasa por el Canal; mientras que un 4% de Japón. Por otro lado cerca del 10% del comercio de Taiwan y China usan la vía acuática y el 10% tiene su origen en las exportaciones latinoamericanas. Algo más de 200,000 toneladas tienen su origen en Brasil y menos de 200,000 de México.

- Más de 50 países tienen un interés económico significativo en un Canal de Panamá eficiente. Estados Unidos y Japón continuarán siendo sus usuarios principales.

- El sector marítimo panameño, es un sector fundamental para el desarrollo del país, representando más del 20% del Producto Interno Bruto (PIB), siendo el Canal el activo físico más importante del país.

- El Canal de Panamá y las bases militares establecidas, representan para el país alrededor de \$600 millones de dólares anuales, o sea más del 15% de PIB en 1995. Durante 1992, sólo el Canal, representó al país, ingresos directos por el orden de \$375.9 millones de dólares; \$177.4 millones en salarios a aproximadamente 7,500 empleados; \$87.3 millones en pagos directos al Tesoro Nacional; y más de \$40 millones en contratos y compras de bienes y servicios en la República de Panamá. En 1993, estos ingresos brutos totales aumentaron a \$ 381.6 millones de dólares y en

1994, a \$ 422.2 millones de dólares, siendo los pagos directos por el Tratado por el orden de los \$92.0 millones de dólares.(Cuadro VII, pág.48).

- Existen diversos estudios realizados en torno al Canal de Panamá y su futuro, por ejemplo, el Congreso de los Estados Unidos ha ordenado estudios sobre una forma de administración más corporativa; además, el estudio relacionado a las Alternativas del Canal, realizado por la Comisión Tripartita de los gobiernos de Panamá, Estados Unidos y Japón.

Por acuerdo entre los tres gobiernos, todas las medidas para mejorar el tráfico, deberá estar delineada dentro del área geográfica de la República de Panamá, y las mejoras no deberán estar restringidas a una sola forma de transporte. Las categorías de las mejoras que se consideren, incluyen, entre otras, expandir las dimensiones del Canal; adicionándole oleoductos, sistemas de ferrocarril, carreteras, transporte terrestre de naves y la construcción de un canal a nivel. Cada alternativa deberá tomar en consideración, el costo y la competencia con otras rutas, tales como el puente terrestre en los Estados Unidos lo mismo que las ventajas y desventajas de una sobre la otra.

- Las tres principales claves del éxito del Canal han sido su fuerza laboral calificada y permanente; su operación y mantenimiento.

- Al entrar en vigencia el Tratado de 1977 hasta 1995, se han revertido más de 6,507 hectáreas; 420 edificios, incluyendo unidades de vivienda; carreteras, entre otras facilidades; cuya tarea de reversión concluirá en 1999.( Anexo VIII).

- Panamá, tiene puertos importantes en el Atlántico, tales como Cristóbal con un 47% de la carga; le sigue en orden de importancia Balboa en el Pacífico, y Bahía Las Minas y Coco Solo, estos dos últimos en el Atlántico.

**b) Debilidades.**

- Los problemas de obsolescencia, operacionales y de capacidad que confronta el Canal, ya que actualmente tiene muy poco margen para hacer ahorros en sus gastos y costos, como lo son, el mantenimiento o los programas de capital para reemplazar equipo que ha llegado al fin de su vida útil o ha caído en obsolescencia. El mantenimiento y dragado son costos fijos.

- Los costos de operación, mantenimiento, y mejoras del Canal, seguirán aumentando anualmente.

- Los cambios en el manejo administrativo del Canal de Panamá, han significado el cambio de origen de sus fuentes de ingreso, es decir, mientras que en 1951 los peajes representaban el 40% de los ingresos, y la venta de otros servicios el 60%; y después del Tratado de 1977, los ingresos por concepto de peajes representan el



73%, y los servicios complementarios tales como los servicios de pasabarcos, de remolcadores, y de otros que tienen que ver con el tránsito de las naves, suman un 24%. Otros ingresos, que representan un 3%, derivan de la venta que le hace el Canal de Panamá a la República de Panamá, en agua y electricidad.

- La administración del Canal se ha manejado sobre la base de una organización sin fines de lucro, es decir, se evita que se de un margen de beneficio. Esto ha provocado que se den aumentos significativos en los peajes.

- El mayor usuario del Canal son los barcos con carga a granel seca, con aproximadamente un tercio de los tránsitos, cuyo destino es a Centroamérica o Asia, y es un mercado que Panamá no ha utilizado óptimamente por no tener un centro de trasbordo y puertos eficientes que pudieran estar ofreciendo diversos servicios.

- Existe un lento crecimiento del Canal en la exportación de servicios; y no se maneja sobre la base de un espíritu de mercadeo de servicios; sin maximizar sus oportunidades para un mercadeo competitivo. Sólo el 4% del comercio marítimo mundial pasa por el Canal; es decir que de las casi 4,000 millones de toneladas, alrededor de 190 millones pasan por el Canal.

- La gran mayoría de los barcos que llegan del Japón, regresan en lastre, es decir sin nada de carga.

- Panamá solo tiene algo más del 13% del nicho del mercado de transporte de contenedores y este es un mercado que ha estado creciendo a gran escala a nivel mundial (La Prensa, 21 de noviembre de 1995).

- Panamá no ofrece servicios colaterales en sus puertos, como lo son, reparación y mantenimiento de contenedores, servicios de almacenamiento, suministro de productos a las naves, servicios financieros y operaciones navieras, entre otras.

- La capacidad del Canal está limitada por el tamaño de las naves y por el número de tránsitos marítimos. El tamaño máximo de la nave se encuentra limitada a naves cuyo largo, ancho y calado sea menor de 1,000, 106 y 39.5 pies, respectivamente. El tiempo del tráfico es función del tamaño de la nave, por lo que una nave PANAMAX cargada a su máxima capacidad, requiere 40 por ciento más del tiempo para colocarla en la esclusa que una nave cargada a su máxima capacidad de 90 a 95 pies de ancho.

- Aproximadamente el 24% del total de tránsitos por el Canal, lo realizan buques de 100 pies de manga de ancho, que es casi lo máximo que puede soportar el canal.

- El Canal está dotado para el tránsito de 40 barcos por día; siendo el tiempo de tránsito de 24 horas. Con la introducción de los barcos PANAMAX, disminuyó la capacidad de tránsito entre 18 y 24 por día.

- Todas las leyes e incentivos creados en torno a la región interoceánica, inducen a convertir esta región en una gran zona libre, pero no existe una dirección o estrategia definida. Como ejemplo tenemos la Ley que creó la Zona Libre de Colón en 1942, manejada por el Ministerio de Comercio e Industrias; la Ley que crea las Zonas Procesadoras para la Exportación; la ley que crea Colón-Puerto Libre; así como los diversos proyectos que se impulsan, a través de la Ley de la Autoridad de la Región Interoceánica.

- El Canal de Panamá no tiene un mercado cautivo, ya que existen diversas alternativas al mismo, lo cual representa la competencia al Canal, tales como el Oleoducto Transístmico, inaugurado en 1983, operado por Petroterminal de Panamá, que es un consorcio cuasi-gubernal, que transporta el crudo de Alaska. Esta competencia ha reducido el transporte de aproximadamente 30.0 millones de toneladas de crudo antes de su construcción a sólo 4.2 millones de toneladas en 1990. También se ha desviado el tráfico de contenedores hacia el puente terrestre que une las costas de Estados Unidos. Existe un estimado de siete días de ahorro usando el puente en vez del Canal.

- La capacidad de embalse de los Lagos Gatún y Alajuela dependen del agua, que es su recurso natural más importante, que hace posible la continua navegación interoceánica, así como garantizar el abastecimiento de agua potable a las ciudades de

Panamá y Colón, y la generación de energía eléctrica. Sin embargo, la falta de un ordenamiento y manejo de la Cuenca Hidrográfica del Canal de Panamá, está ocasionando problemas de sedimentación en los lagos y contaminación de sus aguas. Según datos del Instituto de Recursos Naturales Renovables (INRENARE), el 43% del área total de la Cuenca está destinada a parques nacionales y áreas protegidas; 35% está ocupada por explotaciones agrícolas; 12.3% está ocupada por asentamientos humanos y otros usos y 10% es agua. Se estima que para el año 2,000 la población de la cuenca será de 168,945 personas.

- A pesar de que en la Región Canallera existen cuatro parques naturales: el Parque Natural Soberanía, el Jardín Botánico Summit; el Parque Natural Metropolitano y el Parque Nacional Chagres, no se han utilizado plenamente sus atractivos naturales, históricos y culturales; y en casi ninguno, excluyendo el propio Canal, aunque no se haya aprovechado este último plenamente; se ha montado una estructura productiva de servicios turísticos que permita beneficios económicos.

- Recientemente, en julio de 1995, se ha iniciado la elaboración de un Plan Maestro de Conservación y Uso de Suelo para la Cuenca Hidrográfica, y del Plan Regional para las áreas revertidas, la antigua Zona del Canal. Se preve que dichos estudios se completarán en 1996, a un costo de \$4.2 millones de dólares.

**c) Oportunidades.**

- La definición de una estrategia marítima que permita un desarrollo integral para maximizar la utilización de la capacidad instalada existente en el Canal; así como convertir a Panamá en un Centro Marítimo Internacional, que mantenga su valor estratégico para la economía mundial.

- A corto plazo, y a pesar que para 1996 se preve que el comercio por el canal se mantendrá fuerte, se estima que será por debajo de los niveles récords alcanzados en 1995, debido a la disminución del ritmo de crecimiento económico y comercial de los Estados Unidos y la recesión continua del Japón. Se espera un incremento moderado del comercio por el Canal para el año fiscal 1997, con un total de tránsitos de casi 13,410 o sea de 36.7 diarios; de toneladas PC/UMS de unos 214 millones y de ingreso total por peajes de \$459.3 millones de dólares. A largo plazo, el crecimiento del tráfico y los ingresos por peajes, se proyectan a un promedio de 2% anual, aunque en algunos años pueden producirse variaciones significativas.

- El área canalera constituye un amplio complejo económico integrado por infraestructuras y tierras, y que como resultado de su funcionamiento futuro, puede dar lugar a que se ubiquen prioritariamente diversas actividades relacionadas con la demanda externa. Existen diversas alternativas suplementarias tales como el Proyecto Centropuerto, que consiste en mejorar los puertos de Cristóbal y Balboa y sus enlaces .

con el ferrocarril, los cuales serían usados como grandes centros de carga de contenedores para naves con itinerarios fijos y servicios complementarios y un ferrocarril mucho más moderno, aumentaría las operaciones de trasbordo del Canal. El costo del proyecto a precios de 1988 se estimó en \$ 323 millones de dólares (PRC, Inc. 1988). Asimismo, la Autoridad de la Región Interoceánica, tiene diversas propuestas de proyectos con relación al uso de áreas revertidas, tales como el Proyecto de Terminal de Contenedores en Manzanillo, Coco Solo, Sector Atlántico; el Centro de Traslado de Contenedores en la Isla Telfers o en Samba Bonita, también en el Atlántico; y la propuesta de Evergreen para un puerto de Contenedores en Coco Solo, Colón, Sector Atlántico, la propuesta sobre la creación de un Parque Interoceánico de las Américas; el uso turístico de las áreas revertidas, tales como la Calzada de Fuerte Amador, el Jardín Botánico Summit, el Parque Natural Metropolitano y el Lago Alajuela y el Río Chagres. Asimismo se propone la conversión de la base de Albrook en un Centro Internacional de Excelencia Académica denominado Ciudad del Saber y de un Centro Regional de Turismo para América Latina (Alemanía et.al., 1995).

- El Canal de Panamá debe verse como una gran empresa, y se debe garantizar una administración eficiente que permita el máximo aprovechamiento del potencial marítimo; así como la optimización de sus áreas adyacentes, tanto en las ciudades de Panamá como en Colón. Esta gran empresa debe tener planes debidamente

estructurados para el desarrollo de sus áreas revertidas, que garanticen la eficiencia en los puertos terminales.

- La utilidad del Canal en un futuro dependerá de un programa comprensivo de mantenimiento y la oportuna implementación de proyectos de mejoras que aumenten su capacidad, a fin de que no existan restricciones de capacidad ni demoras de tránsito; para lo cual se deberá buscar la mejor alternativa que se ajuste mejor a las necesidades de los usuarios internacionales.

- Determinar la mejor factibilidad dentro de las alternativas al Canal, para satisfacer la demanda del comercio mundial; tomando como base los estudios realizados sobre las Alternativas al Canal de Panamá. Los estudios realizados generalmente involucran un ensanchamiento del Canal y un tercer juego de esclusas para barcos de 150,000 toneladas de peso muerto (DWT, por sus siglas en inglés); lo cual permitiría aumentar la capacidad anual a 20,600 tránsitos. Según los estudios, esta alternativa provocaría menos impacto ambiental negativo. En 1981, fue propuesto el Plan López-Moreno, cuyo plan propone un nuevo lago de almacenaje para eliminar los problemas de la administración del agua, planteado en otras propuestas. Un canal a esclusas generaría más de 96,000 nuevos puestos de trabajo durante sus diez años de construcción, y necesitaría de 12,853 empleados permanentes, incluyendo sus trabajadores actuales. (Quijano , 1995).

Por otro lado en lo que respecta a la construcción de un Canal a Nivel, existen dos rutas potenciales; la denominada ruta 14 o ruta del canal actual y un área paralela a la misma, denominada ruta 10 (La Chorrera), con esclusas o compuertas de mareas, para barcos de hasta 250,000 toneladas de peso muerto (DWT). Esta alternativa generaría más de 140,000 empleos durante los 13 años de su construcción, así como 14,046 empleos permanentes, dado el hecho que por estar ubicado físicamente a 18 kilómetros del canal actual, se requeriría una mayor fuerza laboral en la parte administrativa y de seguridad.

Actualmente existen posiciones encontradas con respecto al canal a esclusas. Por ejemplo, el Ing. Demóstenes Vergara, indica que el Tercer Juego de Esclusas es "antieconómico, antiecológico, antinacional y antihumanitario", mientras que un canal a nivel convertiría a Panamá en el mayor centro portuario y de trasbordo de contenedores del Continente, ya que proveería de 8,000 hectáreas de rellenos compactados y tendría capacidad instantánea de expansión para mayores barcos, seguridad y rapidez de tránsito, así como de menos tensión para capitanes y pilotos en el tránsito de los barcos. (Vergara, 1995).

El Plan Vergara, por la ruta 10, denominado así por la Comisión Tripartita, propone un canal a nivel con ensenadas, sin esclusas ni compuertas de mareas, para barcos de 250,000 toneladas o más.



Se estima que un Canal a nivel a precios actuales podría costar entre 12,000 a 20,000 millones de dólares; mientras que un Tercer Juego de Esclusas, sería de 9,000 millones de dólares.

- Determinar una política óptima de peajes, consona con futuras inversiones al Canal; a fin de promover el crecimiento del tráfico y su utilización, así como maximizar los ingresos para hacerle frente al pago del capital, intereses y mantenimiento en la operación futura del Canal, y sobre la base de otra alternativa para el Canal. Según el Ingeniero Fernando Manfredo Jr., el negocio del Canal en la actualidad, tiene muy poco margen para aumentar los peajes por encima de lo que son sus aumentos por inflación, sin que haya desvío de carga hacia otras alternativas. (Manfredo, 1995).

Cabe señalar que la base tarifaria para los peajes es la llamada tonelada del Canal de Panamá, la cual es una medida de capacidad y no de peso; es decir, no depende del peso y valor, sino de volumen, a diferencia de la manera como se calculan los fletes comerciales.

#### **d) Desafíos.**

- Tomar una decisión oportuna sobre la alternativa al Canal de Panamá, a fin de que la posición de Panamá, como ruta principal para el comercio internacional no disminuya con el tiempo, y no tenga un efecto negativo en la economía panameña.

- Los beneficios que Panamá obtenga de los bienes revertidos dependen en gran medida de que el Canal mantenga su valor estratégico para la economía mundial, lo cual será el resultado de una administración que garantice su funcionamiento eficaz y confiable y de una política de peajes explícita, estable y razonable.

- El mantenimiento de la Cuenca Hidrográfica y la protección de las instalaciones constituyen elementos para que se considere en un futuro en los costos de operación del Canal. El volumen, calidad y reserva del agua que se necesita para mantener en operación el Canal, así como otras funciones primarias, se incrementará, por lo que requiere la formulación de un plan de manejo para la conservación y protección de la Cuenca Hidrográfica del Canal.

Según estudios de las Alternativas del Canal, cualquier uso que se le de al Canal en exceso a los 22,200 tránsitos anuales, resultaría en un déficit de agua que podría ser compensada únicamente, bombeando agua de mar en la porción del lago del Canal. (Canal Study Commission, 1970).

- Que la comunidad marítima mundial siga considerando al Canal como seguro y competitivo, y que satisfaga las necesidades de la navegación mundial del siglo XXI.

- Que exista una política de transporte moderna que incluya el tránsito marítimo y por carretera.

- Que se de un aumento de las capacidades portuarias y de las eficiencias y competitividades de las mismas.
- Que se mantenga una formación adecuada de todo el personal técnico, administrativo.
- Que se permita una utilización racional de las áreas revertidas. Dichas áreas son parte integral del área del Canal de Panamá, comprendidas en tres principales divisiones: tierras, aguas y edificios. Con la entrada en vigencia del Tratado de 1977, revierten a Panamá un total de 89,182 hectáreas, de las cuales 9,185 hectáreas están en el sector atlántico; 7,875 en el Sector Pacífico y 72,182 en el Sector Central o en la Cuenca del Canal de Panamá. De este total, sólo 17,060 hectáreas son de gran valor socio-económico.( Figura 3, pág.40). Cabe señalar que originalmente, la antigua Zona del Canal, originalmente tenía 147,400 hectáreas, quedando hoy en día, 58,218 hectáreas para la operación, mantenimiento y defensa del Canal y 89,182 hectáreas, son áreas urbanas, rurales y una pequeña parte de la Cuenca Hidrográfica del Canal de Panamá.(Apede, 1992).
- El Canal de Panamá está sujeto a las variaciones del comercio mundial, por lo que cualquier cambio en tecnología, en políticas comerciales, así como en la recesión de cualquier país o región, incide positiva o negativamente en el número de tránsitos por el Canal.

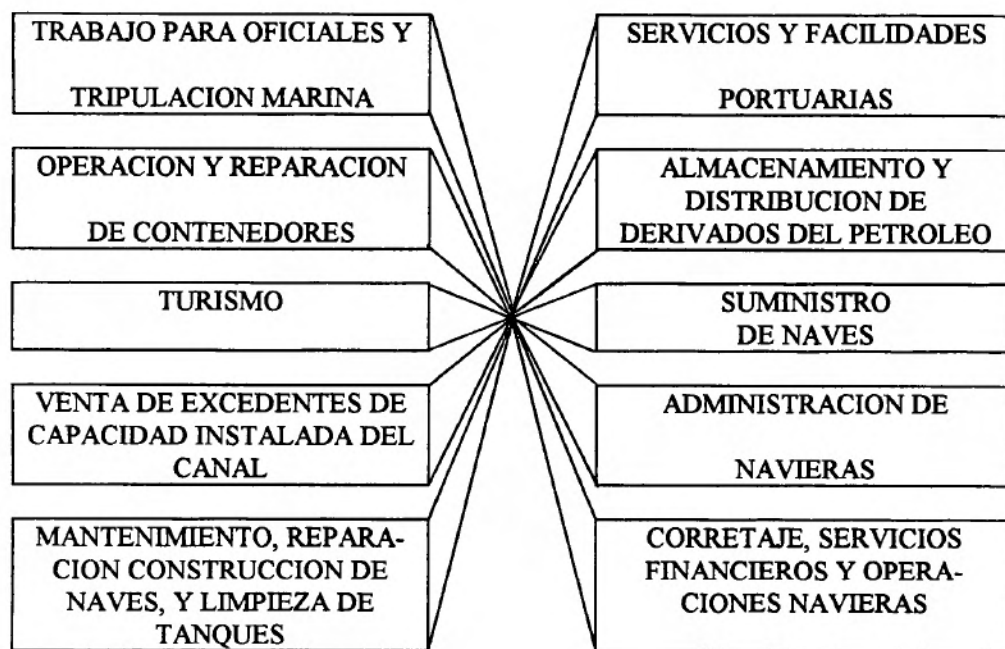
Actualmente, se están construyendo 379 tanqueros, 272 barcos graneleros, 359 de carga general, y 183 contenerizadores tipo PANAMAX (60,000 DWT), así como 83 tanqueros, 136 graneleros, y 95 contenedorizados de 150,000 toneladas y de 310,000 toneladas a nivel mundial. ( Quijano, 1995).

- Será difícil en el futuro atraer al Canal, usuarios o clientes nuevos, por lo que se deberá mantener su clientela actual, asegurando mantener sus niveles de servicio o mejorar el mismo.

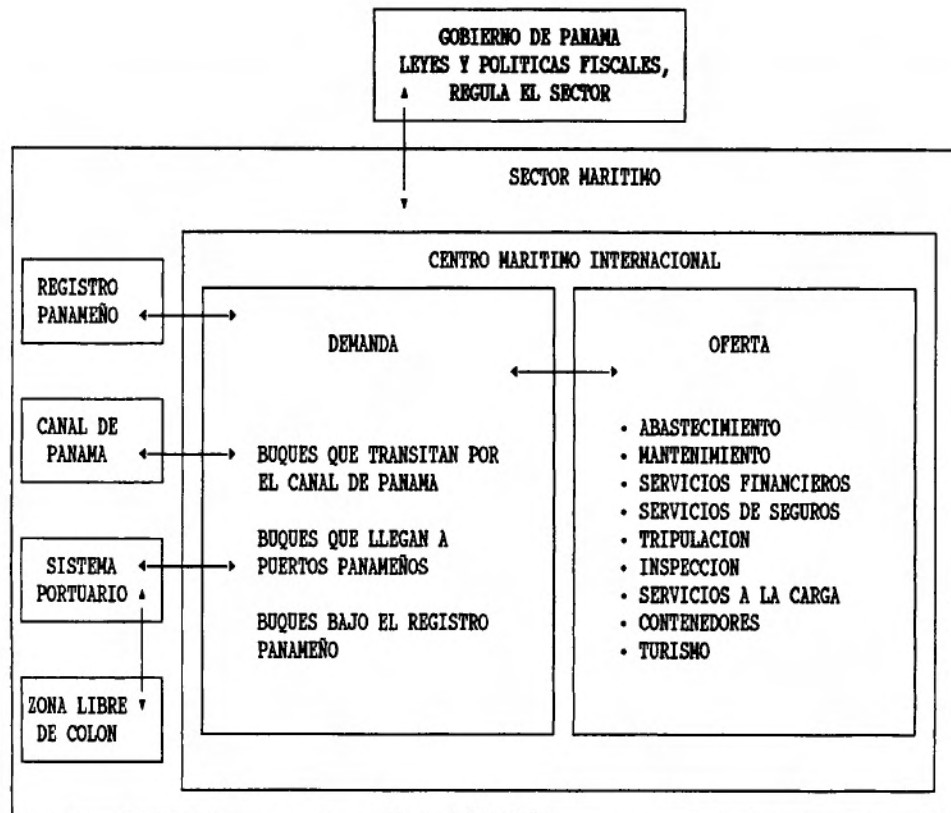
- Es importante, la definición de una política de transporte moderno, dentro de una estrategia de servicios; así como una estrategia vinculada al desarrollo de un Centro Marítimo Internacional que ofrezca oportunidades a todos los sectores de la economía nacional. (Figuras 5 y 6).

Los resultados de la Encuesta de Opinión por encuestado en valores absolutos se muestra en el Anexo 6 y los resultados totales por área para los 25 encuestados se aprecian a continuación (Cuadro X).

**FIGURA No.5**  
**OPORTUNIDADES DE DESARROLLO**  
**DEL SECTOR MARITIMO**



**FIGURA No 6**  
**CONCEPTO DEL CENTRO MARITIMO**



## 2. Resultados de la Encuesta.

CUADRO X

AREAS	PARAMETRO	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	RESULTADO
Administración y Eficiencia	75	63	Satisfactorio
Visión de Futuro	75	37	Bajo
Competitividad	100	57	Bajo
Impacto en el Ambiente	50	31	Satisfactorio
Importancia Estratégica e interés por el tema	50	49	Alto
TOTAL	350	237	Satisfactorio

Fuente: Encuesta de Opinión.

El análisis y evaluación de las 25 encuestas de opinión, en referencia a las áreas de interés para esta investigación, indicaron en general una Opinión Satisfactoria en las cinco áreas estudiadas que son fundamentales en el servicio que se ofrece a todos los usuarios internacionales en el presente y próximo siglo.

De acuerdo a los perfiles establecidos: administración y eficiencia; visión de futuro; competitividad; impacto en el ambiente; e importancia estratégica y tomando en cuenta los parámetros establecidos para la evaluación, se obtuvo el siguiente resultado:

**Administración y Eficiencia:** El puntaje obtenido indica un resultado Satisfactorio. Cabe señalar que las preguntas estaban circunscritas al área de administración de la ruta canalera, así como la eficiencia en la prestación del servicio a nivel internacional.

**Visión de Futuro:** El puntaje obtenido indica un resultado Bajo. Cabe señalar que las preguntas estaban circunscritas al futuro del área canalera y sobre las nuevas inversiones necesarias para hacer frente a las demandas de los usuarios internacionales.

**Competitividad:** El puntaje obtenido indica un resultado Bajo. Las preguntas relacionadas a esta área, identificaban al Canal versus sus rutas alternativas a nivel internacional; su actual peaje; así como las futuras inversiones que se prevén en los próximos años.

**Impacto en el Ambiente:** El puntaje obtenido indica un resultado Satisfactorio. Las preguntas se referían a los efectos de los recursos naturales necesarios para el futuro inmediato; así como a los efectos del incremento poblacional.

**Importancia Estratégica e Interés por el tema:** El puntaje obtenido indica un resultado Alto, donde casi el 100% de los encuestados le dieron un valor significativo al Canal en el desarrollo integral del país. Cabe mencionar que este resultado pudo darse por la muestra selectiva a la cual se le aplicó la encuesta.



Los valores absolutos obtenidos como producto de cada una de las encuestas, muestran diferencias de opinión en cada perfil. Se observa que el perfil de puntajes más bajos a nivel individual fue el de Visión de Futuro, y siguiéndole la Competitividad; tomando como base los parámetros de evaluación. (Anexo IX).

Asimismo, los resultados globales de las 25 encuestas de opinión, muestran un resultado ligeramente satisfactorio, ya que el puntaje total como producto de la sumatoria de los perfiles sujetos a este análisis, se encuentra en un punto medio del rango de evaluación. (Anexo IX, pág.126).

En esta evaluación del Perfil Global o Corporativo, los resultados de la muestra indican que el 68% de los encuestados están conscientes de que la tarea de la administración de la vía interoceánica y de las áreas revertidas son una tarea compleja, pero aún así la administración exclusivamente panameña puede garantizar la eficiencia y confiabilidad de la ruta interoceánica. Además consideran que el Canal de Panamá presta sus servicios eficientemente al comercio marítimo internacional en la actualidad.

El 52% considera que es baja la visión de futuro en lo concerniente a la administración de la ruta y las áreas aledañas, así como de las futuras inversiones que se promueven en el marco de la nueva Ley de la ARI, mientras que el 48% lo consideró como satisfactoria.

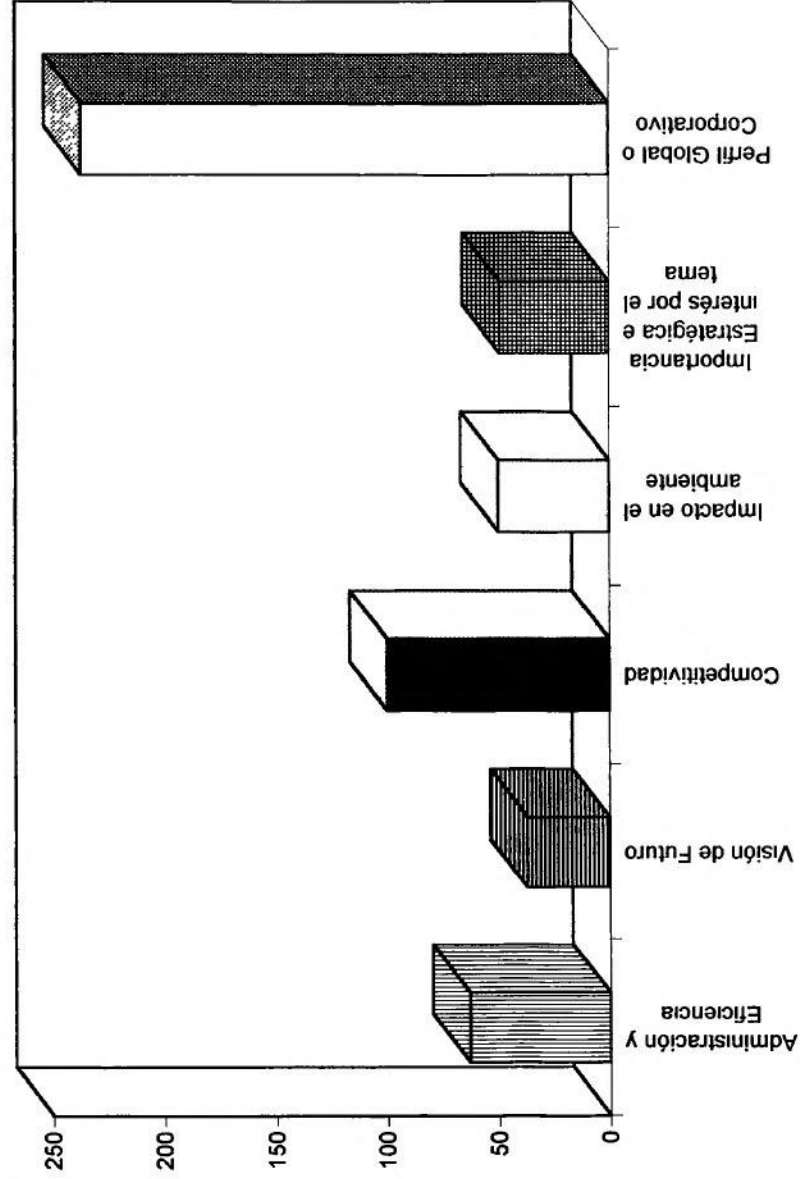
En las preguntas de la encuesta referentes a la competitividad, sólo el 24 % de los encuestados considera que las rutas alternas al Canal; un aumento en los peajes; los proyectos del futuro puerto de contenedores y la autopista Panamá-Colón, así como la falta de modernización de los servicios marítimos afectarían grandemente al Canal de Panamá. El 72% de los encuestados considera que el Canal será afectado regularmente por ciertas causas y el 4% que no será afectado.

Por otro lado, el 52% opina que el recurso hídrico no será suficiente en el futuro para abastecer el Canal y las áreas aledañas de Panamá y Colón; y que el aumento poblacional afectará los recursos naturales necesarios para un buen funcionamiento del Canal. El 36% considera que el recurso hídrico será suficiente y que el aumento poblacional afectará los recursos naturales; y el 12% opina que el recurso hídrico no será suficiente y que el aumento poblacional no afectará el funcionamiento del Canal en el futuro.

En lo concerniente a su importancia estratégica e interés por el tema, el 96% respondió como de gran importancia.

Estos mismos resultados se presentan gráficamente, donde se visualiza con mayor claridad las opiniones del total de la muestra aplicada a este estudio (Figura 7).

**Figura No.7**  
**ENCUESTA DE OPINION (EO)**  
**NOMBRE: CANAL DE PANAMA    FECHA: SEPT.95    TIPO DE ORGANIZACION: SERVICIOS**  
**PERFIL CORPORATIVO (EMPRESA)**  
**AÑO:1995    No.25**



### **3. Prueba de Hipótesis.**

La hipótesis presentada en esta investigación, es descrita en la página 64, como a continuación se detalla:

“El Canal de Panamá y sus áreas adyacentes son de gran importancia estratégica tanto a nivel Nacional como Internacional; y podrá continuar prestando sus servicios con eficiencia, si se mejoran las áreas de administración, competitividad, se tenga una visión de futuro y se tome en cuenta la situación ambiental”.

Una vez comprobada con los resultados y análisis de la encuesta refleja que es cierta, ya que el Canal de Panamá y sus áreas adyacentes son de gran importancia estratégica tanto a nivel Nacional como Mundial por lo que habrá que tomar en cuenta para su mejoramiento las áreas descritas en la Encuesta para que continúe prestando sus servicios con efectividad y eficiencia para servir a todas las naciones del mundo

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **1. Conclusiones.**

### **a) Enfoque Estratégico del área Canalera y el Nuevo Orden Económico Internacional.**

En la economía mundial se han presenciado profundos cambios, no sólo desde el punto de vista tecnológico, sino de cambios empresariales para la consolidación de empresas y donde predomina la búsqueda de nuevas oportunidades en los mercados locales y mundiales. Estos cambios han trascendido las fronteras empresariales donde la geopolítica, unida a la economía, permiten que naciones se unifiquen en bloques económicos, originando un intercambio, libre movilidad, y un mercado mayor, no solo de productos, sino de servicios, de capitales, recursos humanos, tecnológicos, y científicos; que brinde mayores y mejores beneficios a sus clientes o usuarios.

Es un hecho importante, que estos cambios están haciendo énfasis en la protección y conservación del ambiente y el desarrollo sostenible, por lo que los países están reconvirtiendo sus economías y en base a sus fortalezas, están aliándose estratégicamente, y focalizando sus acciones con países, con metas comunes, donde sus beneficios puedan ser compartidos mutuamente.

Este sentido empresarial debe ser visto también por la administración del Canal de Panamá, para que se convierta en la gran Empresa del Canal, en el futuro venidero.

### **a.1) La Globalización de las Economías.**

El proceso de globalización de las economías, como fenómeno de fin de siglo, representa un reto a todas las naciones y sus empresas, del cómo explotar las mejores y mayores oportunidades en los mercados mundiales; que cada día influyen más en el comercio, la inversión, los flujos de tecnología y de capitales. La economía se globaliza con una alta complejidad, donde se hace énfasis en la competitividad empresarial y en la demanda por mejores productos y servicios.

Las empresas y los países se han concentrado en su mercadeo estratégico dirigido hacia un consumidor internacionalizado y haciendo énfasis en: una política internacional de productos; una política internacional de precios; una política internacional de distribución y una política internacional de comunicaciones.

Cabe señalar que esta economía consolidada tiene como sus principales actores económicos en los Estados Unidos, los 12 países de la Unión Europea y el Japón, así como en los nuevos países industrializados del Este Asiático. El 75% del Producto Nacional Bruto Mundial y el 70% del Comercio Mundial, están entre los Estados Unidos, Japón y Europa.

La clave del proceso de globalización está en la liberalización del comercio y de la inversión, donde se requiere mayor información y análisis del mercado y segmentación fina y refinada, hacia un posicionamiento. De allí que cada día cobra

mayor importancia los conceptos de la informática, logística y distribución, telemarketing, reingeniería y control de calidad.

En lo que concierne a la política internacional de productos, se tiende a la búsqueda de la imagen y posicionamiento; en la de precios, en la búsqueda de menores precios, alianzas estratégicas de compra y abastecimiento más allá de las fronteras nacionales. Por otro lado en la política de distribución, se tiende a la logística "Justo a Tiempo", con estándares mundiales de servicio al cliente, y mejores criterios de selección y asociación con distribuidores; mientras que la de comunicaciones, hacia programas globales de comunicación.

Estos aspectos son fundamentales al definir la opción modernizadora del Canal; donde debe visualizarse su futuro y definir su estrategia de un plan integral de desarrollo canalero, que permita el desarrollo de proyectos tales como: la redistribución de contenedores; almacenaje y reexportación; turismo; y otros servicios portuarios y hasta financieros y de seguros. Dichos proyectos son actualmente del interés de la empresa privada panameña y extranjera, tales como el Centro de Acopio de Carga y Transporte, que abarca la creación de un centro internacional de aduanas, un centro bancario para todos los servicios que se le den a la carga, un centro antinarcotráfico internacional, fitosanitario, de servicios de empaques especializados (biodegradables), de auditoría internacional, de control de calidad, entre otros.



Por lo anteriormente señalado, se hace imprescindible coordinar un proceso de acercamiento con los usuarios del Canal, que serían los mayores beneficiarios de las ampliaciones del Canal. Las tendencias mundiales a la globalización van unidas a la corriente ambientalista, por lo que es importante que paralelamente, se determinen los impactos que se tendrían en el medio ambiente la ampliación o construcción de un nuevo canal, de manera de llenar al máximo las expectativas panameñas y la aceptación de los grupos ambientalistas internacionales.

En los últimos 70 años de vida republicana el tema de los tratados canaleros ha sido un tema fuerte en la agenda nacional, y en los últimos 15 años el proceso de la reversión ha sido el centro de la controversia del país, que está midiendo la capacidad nacional para el cambio y la modernización, tanto a nivel interno como a nivel internacional cuyo mayor eco se dará en el Congreso Universal del Canal, previsto por el país en 1997, que se realizará para evaluar el progreso en materia de preparación para asumir el manejo del Canal y para discutir y analizar temas como el del tercer juego de esclusas, o de un canal a nivel.

Por último es preciso resaltar sobre un resultado importante en la Ronda de Uruguay, que finalizó en diciembre de 1993, donde se agrega un acuerdo de gran magnitud: el Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (GATS), creándose la Organización Mundial del Comercio (OMC), para administrar este acuerdo. Además

se incursiona en el campo de las inversiones, pues el Acuerdo de Servicios abarca la prestación de servicios mediante el establecimiento permanente en otro país, lo que generalmente asumirá la forma de una inversión extranjera.

Esto definitivamente tendrá un mayor impacto en los próximos años, cuando se reglamente el comercio de Servicios y donde el Canal juega un rol fundamental.

#### **a.2) La Regionalización y los nuevos bloques económicos.**

La búsqueda de mayores oportunidades y mayor poder de negociación con los países desarrollados, ha generado que países con economías homogéneas o similares, así como aquellas donde existan ciertas fortalezas que puedan ser compartidas, se integren y consoliden en bloques económicos. Estas nuevas alianzas tienen como objetivo el fortalecimiento de sus economías, donde ambas partes ganen. Este grado de integración se logra más rápidamente en el sector servicios que en otros sectores tales como la industria y la agricultura. Actualmente, la tendencia de dichas olas integracionistas son hacia la política, monetaria, servicios e industrial.

En latinoamérica, las alianzas se concentran en grupos comerciales como el ALCAN o NAFTA en sus siglas en inglés, entre Estados Unidos, México y Canadá; el Grupo Tres o llamado G-3, entre México, Venezuela y Colombia; el MERCOSUR, entre Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay; así como el Grupo Andino; el Mercado Común Centroamericano y la Comunidad del Caribe. Se destaca el hecho de que Chile .

inició negociaciones para la adhesión al ALCAN y México y Costa Rica firmaron un tratado de libre comercio que entró en vigor el presente año. Cabe señalar que diversas empresas multinacionales se están organizando alrededor de estos grupos regionales.

Las fuentes tradicionales de generación de divisas, relacionadas con la posición geográfica y el Canal de Panamá, están teniendo un crecimiento lento; por lo cual si Panamá opta por modernizar su política basándose primordialmente en sus servicios, es imprescindible desarrollar nuevas actividades o inversiones en dicho sector; de tal manera que pueda concentrar inversiones y adoptar incentivos y leyes atractivas al desarrollo de nuevos servicios relacionados a su posición geográfica, haciéndolo competitivo y creando una fuente dinámica de generación de divisas.

La inserción de Panamá a los mercados internacionales, debe convertirla en un verdadero imán para la inversión, por lo que se hace imprescindible crear un clima adecuado para la inversión, logrando un marco macroeconómico estable, reglas del juego claras, eliminar distorsiones y regulaciones innecesarias, y facilitar el desarrollo empresarial en sus diferentes dimensiones.

Las futuras decisiones de que Panamá participe en cualquier modelo de integración económica, deberá tomar en cuenta en desarrollar nuestra capacidad negociadora, de manera que se fundamente en principios de reciprocidad y paridad en condiciones de acceso, tomando en cuenta la situación socio-económica de Panamá.

Desde una perspectiva empresarial, es importante eliminar las distorsiones por el lado de la oferta, como lo son: infraestructuras inadecuadas en el transporte y servicios portuarios, mercado de capitales segmentados e ineficientes, limitada mano de obra calificada, insuficiencia de capacidades tecnológicas y gerenciales, entre otros.

En resumen, es importante explotar las oportunidades de un mayor acceso a los principales mercados internacionales de la Unión Europea, Japón, Estados Unidos, y el resto del bloque de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC); y asimismo no debemos perder de vista la alternativa de integración con la Cuenca del Caribe; propuesta que ha sido paralela al desarrollo de una estrategia para el desarrollo marítimo, tanto por la empresa privada como por el gobierno. Cabe señalar que uno de los más importantes problemas para el comercio interregional en la Cuenca del Caribe, es el bajo volumen y la poca frecuencia de barcos entre los países de la región. Una proporción importante del comercio de la cuenca del Caribe utiliza el Canal Interoceánico, y Panamá es el único país que tiene frecuente comunicación por mar con los países de la cuenca, por lo que se propone desarrollar un centro de distribución para toda la región.

### **a.3) La Organización Mundial del Comercio.**

El Gobierno Panameño, ha iniciado el presente año de 1995, una serie de medidas de índole arancelario para ingresar a la Organización Mundial del Comercio

(OMC), que se espera concretar a inicios de 1996. Paralelamente a estas medidas, se han promulgado una serie de leyes, tales como la Ley de Universalización de Incentivos; la Ley Laboral, y en proceso la Ley de defensa de la Competencia, para controlar los monopolios y los oligopolios existentes.

Unido a todas las medidas de orden legal, el Gobierno proyecta, como se indicó en párrafos anteriores una serie de proyectos de inversión con inversionistas extranjeros, cuya proyección es convertir a Panamá en un centro de servicios internacionales, los cuales se constituirían en un centro de control de barreras no arancelarias y un regulador para todos los países que requieren cumplir con los reglamentos fitosanitarios. Se considera que al prestar todos estos servicios y controles que son regulados por la OMC en su capítulo relativo al comercio de servicios, se minimizarían las barreras no arancelarias, que son diferentes entre países.

Panamá tiene la ventaja de que su economía se concentra principalmente en el sector servicios, tiene una posición privilegiada, existe un centro bancario con bancos con operaciones nacionales e internacionales, un centro de seguros y reaseguros; una bolsa de valores en pleno crecimiento; así como una Zona Libre en la provincia de Colón, adyacente al área canalera.

Todos estos proyectos internacionalizan a la economía panameña, que aspira a adherirse al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT) y a integrarse a los bloques comerciales, como el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (NAFTA).

Otros proyectos son el Puerto de Contenedores en Chiriquí Grande, provincia de Bocas del Toro, el Proyecto de la Isla Telfers, que constituye un Terminal de Contenedores; el Puerto Terminal Internacional en la Bahía de Manzanillo, que será el primer puerto privado de gran envergadura para contenedores y carga roll-on roll-off en la región del Caribe, a un costo estimado en \$111 millones de dólares. Asimismo, el Corredor Norte, que se inicia en Albrook Field (area canalera) y termina en el Aeropuerto de Tocumen, con una longitud de 59.6 kilómetros; y el Corredor Sur, ambos constituyen una solución vial de circulación externa de 18.6 kilómetros, este último calculado a un costo de aproximadamente \$100 millones de dólares que abarca un tramo marino, y cuyo objetivo es mantener la esencia de primera ciudad-puerto en la época de la conquista.

Con el fin de que la Zona Libre de Colón pueda aprovechar todo el potencial comercial que posee, se programa además, convertir la zona franca en un centro de redistribución hemisférico, que podría ser de gran impacto unido a la construcción de la Autopista Panamá-Colón, conjuntamente con el resto de los proyectos mencionados.

Todos los proyectos mencionados permitirían ofrecer operaciones regionales con un mínimo de desvío de las rutas actuales a través del Canal, y además tendrá un impacto significativo sobre el papel de Panamá en el comercio internacional; así como en la disminución del costo de transporte en la región, a base de competencia.

#### **a.4) Enfoque Empresarial y la Logística de Distribución Internacional.**

Es importante que Panamá visualice al Canal de Panamá, como un ente productivo, con un espíritu de mercadeo, desde un punto de vista integral y como una gran empresa corporativa que se identifique con su misión de servir a las naciones con efectividad, eficiencia, competitividad y seguridad.

El enfoque empresarial estratégico exige una concentración en los factores claves del éxito, reconociendo los segmentos de productos-mercado primordiales que se visualizan a nivel internacional y desde el punto de vista estratégico, y elaborar una estrategia de producto-mercado. Una vez hecho este análisis, es preciso concentrarse en aquellos segmentos que ofrezcan las mayores ventajas competitivas.

Esto significa que ante los retos que se enfrenta el Canal de Panamá y las áreas revertidas en el siglo venidero, es de singular importancia que se maximice el potencial de su marketing de servicios sobre la base de tres elementos principales: el primero es el ambiente físico, que incluye factores de diseño; los ambientales y los sociales, que corresponde a su recurso humano. El segundo, con una estrategia de

comunicaciones, que permita hacer conocer su significado y sus beneficios; y el tercero con una estrategia de precios, que permita una estrategia diferenciada en base a los servicios colaterales que se ofrezcan en la vía interoceánica.

En resumen, la idea es implementar una estrategia del marketing integral que permita darle a los clientes competencia, compromiso y servicio personalizado; convirtiendo a sus propios empleados como gestores de esta imagen, para que la Empresa del Canal de Panamá, sea una empresa de liderazgo en servicios a nivel internacional.

Otro aspecto fundamental a considerarse en este análisis lo constituye la necesidad de generar nuevos enfoques para el mejoramiento del sistema de logística del transporte internacional de carga, que contribuye a optimizar las operaciones de comercio exterior en términos de costo, tiempo, y calidad del servicio.

## **2. Recomendaciones.**

- El Canal, las áreas revertidas, y su infraestructura deben contemplarse como un conjunto integral de servicios empleando una combinación de los mismos para todos los usuarios internacionales en el presente y próximo siglo, respondiendo con un servicio más competitivo y tecnológicamente más avanzado y diversificado, acorde a las tendencias futuras de la demanda internacional y que beneficie al desarrollo del



país. Su futuro debe verse como una gran oportunidad que permita el establecimiento de nuevas inversiones, tomando en cuenta las necesidades y demanda de los usuarios internacionales.

- Que la empresa del Canal de Panamá, se administre corporativamente y como un amplio complejo económico, integrado por infraestructuras, tierras y aguas; y de acuerdo a las normas internacionales del comercio de servicios, maximizando la utilización de la capacidad instalada y su valor potencial que coadyuven integralmente a los planes de modernización del país y al desarrollo económico. Esto significa el desarrollo prioritario de sus áreas en actividades industriales, comerciales, urbanas, de servicios, turísticas y educativo-científicas.

- Que la Estrategia para el desarrollo del Area Canalera incluya la protección de la Cuenca Hidrográfica, así como la planificación de todas las áreas revertidas y proyectos circunscritos tanto a la Región Metropolitana, como a las Areas Revertidas, que abarca las provincias de Panamá y Colón; con el propósito de lograr el máximo aprovechamiento.

- Que a la mayor brevedad posible se convoque a un foro nacional de profesionales que permita conocer y analizar todas las alternativas posibles para

generar una política consecuente y concertada en torno al futuro del Canal de Panamá.

El mismo debe realizarse antes del Congreso Universal del Canal en 1997.

- Por tener Panamá una posición privilegiada en el Continente, debe desempeñar un perfil más activo en los procesos de integración regional; de manera que en las negociaciones al respecto, logren los mayores beneficios en torno a su economía de servicios, donde juega un papel muy importante su principal recurso, el Canal de Panamá.

## **BIBLIOGRAFIA CITADA**

## I. Libros

ALEMANCIA, J. y LEIS, R. (1995). Reversión Canalera: Informe de un Desafío, Panamá, CEASPA, 147 págs.

Anónimo. (1995). Tratados del Canal de Panamá y Leyes de la Región Interoceánica, Panamá, Juris Texto Editores, 436 págs.

BENEDETTI, E. (1984) Estudio Comparativo de los Canales de Panamá y Suez. En: Canal de Panamá: Política Permanente, Edición Especial Tareas, págs. 17-18.

BERRY, L. y PARASURAMAN A. (1994). Marketing en las Empresas de Servicios, Colombia, Editorial Norma, Tercera Edición, 271 págs.

DRUCKER, P.(1994). Gerencia para el Futuro, el Decenio de los 90 y más allá, Colombia, Editorial Norma, Tercera Edición, 352 págs.

GIROT, O.P. Perspectivas Canaleras en Centroamérica. En: Vereá, Campos y Barros Hoscasitas. La Política Exterior norteamericana hacia Centroamérica: Reflexiones y Perspectivas, FLACSO, México, pág.35

ISHIKAWA, K.(1994). Qué es el Control de Calidad Total?-La Modalidad Japonesa, Colombia, Editorial Norma, Tercera Edición, 209 págs.

LÓPEZ, L.(1993). Trabajos de Graduación e Informes, Panamá, Cuarta Edición, 197 págs.

MC CULLOUGH, D. (1977). El Cruce entre Dos Mares La creación del Canal de Panamá, Mexico, Editorial Lasser Press Mexicana, S.A., Segunda Edición, 650 págs.

OHMAE, K. (1990). La Mente del Estratega, Colombia, Editorial McGraw-Hill, Segunda Edición, 299 págs.

PORTER, M. (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones, Buenos Aires, Editorial Vergara, Segunda Edición, 1,025 págs.

RUIBAL HANDAKABA, A.(1994) Gestión Logística de la Distribución Física Internacional, Colombia, Editorial Norma, Primera Edición, 461 págs.

SALLENAVE, J.P. (1994). La Gerencia Integral, Colombia, Editorial Norma, Primera Edición, 263 págs.

YIP, G. S. (1994). Globalización, Colombia, Editorial Norma, Segunda Edición, 331 págs.

## II. Informes Parlamentarios, publicaciones Oficiales y de Otros Organismos

Ancón Evaluación Ecológica de la Cuenca Hidrográfica del Canal de Panamá, marzo de 1995.

Asamblea Legislativa Ley No. 5, "Por la cual se crea la Autoridad de la Región Interoceánica de Panamá, y se adoptan otras medidas sobre los Bienes Revertidos", Panamá, 25 de febrero de 1993.

Asamblea Legislativa Proyecto de Ley, "Por la cual se modifican y adicionan algunos artículos de la Ley 5 de 1993, por la cual se crea la Autoridad de la Región Interoceánica de Panamá y se adoptan medidas sobre los bienes revertidos", Panamá, 21 de febrero de 1995.

Asamblea Legislativa Proyecto de Ley "Por la cual adoptan medidas para la universalización de incentivos tributarios a la Producción", Panamá, febrero de 1995.

Autoridad Portuaria Nacional Panama Centerport, One port serving two oceans, 32 págs.

Autoridad Portuaria Nacional Estudio Económico del Puerto Vacamonte, Situación Actual y Perspectivas, 1985, 38 pgs.

Autoridad de la Región InterOceánica. Memoria de la Autoridad de la Región Interocéánica a la Asamblea Legislativa, 1993-1994.

Autoridad de la Región InterOceánica. La Reversión: El Gran Reto Nacional, Panamá, 1994.

Canal Study Commission Interoceanic Studies, 1970, ANNEX V.

Consortio PRC Engineering/Ingeniería Caribe, S.A. Informe sobre el estado del Proyecto Panama Centropuerto.

Japan International Cooperation Agency/National Port Authority. The Study on the rehabilitation plan and the container terminal operation plan at the port of Cristobal in Panama, Final Report, Summary, Nov. 1993

Japan International Cooperation Agency/National Port Authority. Ibid, Part I, Present Situation, Nov. 1993.

Japan International Cooperation Agency. Ibid, Part II, Master Plan.

Japan International Cooperation Agency. Ibid, Part II, Short Term Plan.

Gaceta Oficial Ley No. 25, "Por la cual se establece un Regimen Especial, Integral y Simplificado para la creación y funcionamiento de las Zonas Procesadoras para la Exportación., Gaceta Oficial No. 22,715 del 2 de diciembre de 1992.

Gaceta Oficial Ley No. 29, "Por la cual se adopta un sistema especial de Puerto Libre para la provincia de Colón, y se dictan otras medidas", Gaceta Oficial No. 22,194 del 31 de diciembre de 1992.

Gaceta Oficial Acto Legislativo No.1, "Por el cual se adiciona un título a la Constitución Política de la República de Panamá, Panamá, Gaceta Oficial 22,674 del 1 de diciembre de 1994.

Panama Canal Commission Annual Report, Fiscal Year ended september 30, 1992.

Panama Canal Commission Annual Report, Fiscal Year ended september 30, 1994.

Panama Canal Commission. The Panama Canal, Commemorative Album, 1914-1994.

### III. Monografías, Revistas y Periódicos.

Análisis Panamá frente al GATT, Vol. XVI, Nov. 1994, No. 11

Centro de Estudios Latinoamericanos (CELA). HOY, Canal de Panamá, Boletín bimestral, No.16, febrero 1995

El Panamá América. Opciones de la integración y globalización de la economía, por: Bernardo Ocaña, Panamá, 10 diciembre de 1994.

El Panamá América. Siguiendo la Pista de la Globalización, por Bernardo Ocaña, Panamá, 22 de enero de 1995.

El Panamá América. El Canal a nivel: La Mejor Alternativa, por Ing. Demóstenes Vergara, Panamá, 21 de abril de 1995.

El Panamá América. El Congreso Universal del Canal de Panamá, por Lic. Fernando Manfredo Jr., Panamá, 19 de abril de 1995.

GAAT, División de información Noticias del Uruguay Round, y Relaciones con la Prensa Acta Final de la Ronda Uruguay, NUR 084, 5 de abril de 1994.

Gandásegui, M. Las Alternativas al Canal de Panamá, CELA, 1995, p.9.

HO, A. El Canal de Panamá, ¿Para Beneficio de Quién?

La Prensa. Más allá de la ARI, la visión de Panamá, por: Carlos Sucre, Panamá, 17 de febrero de 1995.

La Prensa. Del Canal y la ARI, por: Carlos Chambonett, Panamá, 24 de febrero de 1995.

La Prensa. Alternativa para el Canal de Panamá. Una obra para el Siglo XXI, por Guillermo Quijano, Panamá, 18 de abril de 1995.

La Prensa. Niveles récords sin precedentes por Tráfico y Peajes en el Canal, Panamá, 28 de octubre de 1995.

Revista Lotería 72o Aniversario del Canal de Panamá, Panamá, No. 362, Sep-Octubre 1986.

#### IV. Estadísticas.

Estadística Panameña. Cifras Preliminares, Boletín No.2, Dirección de Estadística y Censo, Contraloría General de la República, Panamá, 31 de enero de 1995.

Panamá en Cifras. Compendio Estadístico: Años 1989-1993, Dirección de Estadística y Censo, Contraloría General de la República, Panamá, nov. 1994.



**ANEXOS**

## ANEXO No.I

PROYECTO DE RUTAS ESTUDIADAS PARA LA CONSTRUCCION  
DE UN CANAL

- 
- Tehuantepec, 280 Km., 140 esclusas.
  - Rivas (Nivaragua y Costa Rica), 292 Km., 21 esclusas.
  - Panamá (de Panamá a Colón vía Chagres), 72 Km., 25 esclusas.
  - Panamá (de Bahía Limón a la de Panamá vía Chagres y río Grande), 73 Km. a nivel con o sin túnel.
  - Panamá 72Km., 11 esclusas y lago central artificial.
  - San Blas (de Golfo de San Blas a la desembocadura del río Bayano), 53 Km. a nivel con un túnel de 15 K.
  - Darién (de Golfo de San Blas a la desembocadura del río Bayano), 53 Km. a nivel con un túnel de 15 Km.
  - Darién (de Acandí al golfo de San Miguel), 125 Km. con u n túnel de 17 Km.
  - Darién (de golfo de Urabá al de San Miguel vía río Atrato), 235 Km., 22 esclusas y un túnel de 2 Km.
  - Chocó (de golfo de Urabá a Paracuchichí vía río Atrato y Truando), 210 Km. con túneles de 3 y 8 Km.
  - Chocó (de folgo de Urabá a bahía Chirichiri vía río Atrato y Truando), 210 Km. con 2 túneles de 3 y 8 Km.
  - Chocó (de golfo de Urabá a bahía de Chirichiri vía río Atrato y Napipi), 290 Km., 22 esclusas y un túnel de 6 Km.

De éstos, el proyecto escogido por votación fue el tercero y el 1 de febrero de 1880 se inauguraron los trabajos.

---

Fuente: El Panamá América, suplemento de Ediciones Clave Martes 15 de agosto de 1995.

## ANEXO II

CUATRO PRINCIPALES RUTAS COMERCIALES POR EL  
CANAL DE PANAMA  
AÑOS 1921-1990  
(miles de toneladas en porcentaje)

PRINCIPALES RUTAS	PORCENTAJE
1921	
Costa Este de EEUU-costa Oeste de Sur América	17
Costa Este de EEUU-Asia	14
entre costas de EEUU	12
Europa-costa Oeste de EEUU	11
Otras	46
1925	
Entre costas de EEUU	40
Costa Este de EEUU-costa Oeste de Sur América	13
Europa-costa Oeste de Sur América	10
Europa-Canadá	7
Otras	30
1930	
Entre costas de EEUU	35
Europa-Costa Oeste de EEUU/Canadá	18
Costa Este de EEUU-costa Oeste de Sur América	12
EEUU-Asia	10
Otras	25
1940	
Entre costas de EEUU	20
EEUU-Asia	13
Costa Este de EEUU-costa Oeste de Sur América	12
Europa-Canadá	8
Otras	39
1950	
Costa Este de EEUU-costa Oeste de Sur América	16
Costa Este de EEUU-Asia	15
Europa-costa Oeste de EEUU/Canadá	10
Europa-costa Oeste de Sur América	5
Otras	54
1960	
Costa Este de EEUU-Asia	24
Costa Este de EEUU-costa Oeste de Sur América	17
Europa-costa Oeste de EEUU/Canadá	12
Europa-costa Oeste de Sur América	8
Otras	39
1971	
Costa Este de EEUU-Asia	42
Europa-costa Oeste de EEUU/Canadá	8
Costa Este de EEUU-costa Oeste de Sur América	7
Europa-costa Oeste de Sur América	5
Otras	38
1981	
Costa Este de EEUU-Asia	37
Costa Este de EEUU-costa Oeste de América Cent.	15
Europa-costa Oeste de EEUU/Canadá	8
Costa Este de EEUU-costa Oeste de Sur América	6
Costa Este de EEUU-costa Oeste de Sur América	34
Otras	
1990	
Costa Este de EEUU-Asia	36
Europa-costa Oeste de EEUU/Canadá	10
Costa Este de EEUU-costa Oeste de Sur América	9
Europa-costa Oeste de Sur América	5
Otras	40

Fuente: Annual Report of the Governor of the Panama Canal, fiscal year ended June 30, 1921, 1925, 1930, 1940 y 1950  
Panama Canal Company, Canal Zone Government, Annual Report, fiscal year ended June 30, 1961 y 1973  
Panama Canal Commission, Annual Report, fiscal year ended Sept. 30, 1981 y 1990  
Cuadro elaborado en el CELA

**ANEXO No.III**  
**CANAL DE PANAMA: COMERCIO MARITIMO INTERNACIONAL**  
**Y COMERICO MARITIMO POR EL CANAL**

PAISES	AÑO	COMERCIO MARITIMO INTERNACIONAL	CANT QUE PASA POR CANAL(e)	% DEL CANAL
Estados Unidos	1992	833,112	111,964	13.4
Canadá	1985	200,872	17,141	8.5
Costa Rica	1985	3,135	443	14.1
El Salvador	1986	*2,173	1,518	69.9
Guatemala	1985	5,034	1,181	23.5
Honduras	1985	2,490	b 138	5.5
México	1992	*174,648	6,651	3.0
Nicaragua	1985	1,758	1,309	74.5
Panamá	1990	2,564	1,615	63.0
Haití/R. Dominicana	1985	6,818	c 108	1.6
Jamaica	1985	9,013	639	7.1
Trinidad/Tobago	1985	12,395	466	3.8
Cuba	1990	*5,250	3,581	68.2
Argentina	1991	*42,968	257	0.6
Brasil	1989	*214,614	1,962	0.9
Chile	1992	*27,403	8,683	31.7
Colombia	1992	*28,185	4,632	16.4
Ecuador	1985	13,873	9,335	67.3
Perú	1985	15,005	6,475	43.2
Uruguay	1985	2,081	1	0.0
Venezuela	1985	85,795	4,599	5.4
América Latina	1985	d 531,681	e 53,345	10.0
Algeria	1985	64,952	404	0.6
Egipto	1991	34,920	1,948	5.6
Sur Africa	1990	*102,156	138	0.1
Túnez	1991	15,627	481	3.1
Bélgica	1992	*127,900	4,391	3.4
Bulgaria	1985	28,845	111	0.4
Chile	1992	11,552	50	0.4
Guayana Francesa	1992	*51,595	83	0.2
Finlandia	1992	59,393	67	0.1
Francia	1992	*237,134	1,291	0.5
Alemania	1992	158,903	3,322	2.1
Grecia	1990	*59,160	364	0.6
Irlanda	1985	18,894	64	0.3
Italia	1992	*286,736	2,581	0.9
Holanda	1992	*375,325	3,755	1.0
Noruega	1990	*106,297	320	0.3
Polonia	1992	38,426	434	1.1
España-Portugal	1992	*152,295	1,991	1.3
Suecia	1992	100,593	444	0.4
Turquía	1992	*83,450	543	0.7
Reino Unido	1992	*304,366	2,849	0.9
Yugoslavia	1992	*2,372	146	6.2
URSS	1991	77,803	1,325	1.7
Hong Kong	1992	*88,788	2,376	2.7
Indonesia	1991	144,573	749	0.5
Japón	1992	795,687	35,994	4.5
Filipinas	1991	*42,680	715	1.7
Singapur	1992	223,438	1,248	0.6
Corea del Sur	1992	274,345	7,490	2.7
Tailandia	1988	*46,700	352	0.8
China	1991	*171,982	12,446	7.2
Taiwan	1987	153,174	10,851	7.1
Australia	1991	*336,941	6,302	1.9
Nueva Zelanda	1992	*24,061	1,868	7.8
Comercio marítimo internacional	1992	*3,860,000	154,116	4.0

**Fuente: Panama Canal Commission, Office of executive planning, historical report, 1993.**

- (a) Excludes intercoastal movements.**
- (b) May not include some cargo originating in or destined for Honduras recorded as Central America, other.**
- (c) May not include some cargo originating in or destined for Haiti/Dominican Republic recorded as West Indies, other.**
- (d) Excludes Puerto Rico and Virgin Islands.**
- (e) Excludes Puerto Rico.**
- \* Estimated.**

ANEXO IV  
CUATRO PRINCIPALES MERCANCIAS QUE PASAN POR EL CANAL  
DE PANAMA  
AÑOS 1921-1990  
(miles de toneladas en porcentaje)

PRINCIPALES MERCANCIAS	PORCENTAJE
Petróleo y refinado	14
Carbón y coque	7
Trigo	6
Nitrato	5
Otras	68
1925	
Petróleo crudo y refinado	28
Nitrato, fosfatos y potasa	9
Madera y derivados	9
Manufactura de hierro y acero	6
Otras	48
1929	
Acete mineral	20
madera y derivados	11
Nitrato, fosfatos y potasa	9
minerales y metales	8%
Manufactura de hierro y acero	8%
Trigo	8%
Otras	36
1940	
Minerales y metales	14
Madera y derivados	14
Acete mineral	12
Nitrato, fosfatos y potasa	7%
Manufactura de hierro y acero	7%
Otras	46
1950	
Acete mineral	17
Minerales y metales	15
Madera y derivados	10
Nitrato, fosfato y potasa	7
Otras	51
1960	
Minerales y metales	23
Petróleo y derivados	17
Carbón y coque	8
madera y derivados	6
Otras	46
1972	
Petróleo y derivados	16
Carbón y coque	13
Granos	12
Minerales y metales	9
Otras	50
1981	
Petróleo y derivados	30
Granos	20
Carbón y coque	12
Nitrato, fosfatos y potasa	5%
Minerales y metales	5%
Otras	28
1990	
Granos	19
Petróleo y derivados	16
Nitrato, fosfatos y potasa	9
Minerales y metales	8
Otras	48

Fuente: Annual report of the Governor of the Panama Canal, fiscal year ended June 30, 1921, 1925, 1930, 1940 y 1950  
Panama Canal Company, Canal Zone Government, Annual report, fiscal year ended June 30, 1971 y 1972

Panama Canal Commission, Annual report, fiscal year ended sept , 30, 1981 y 1990 Cuadro elaborado en el CEILA

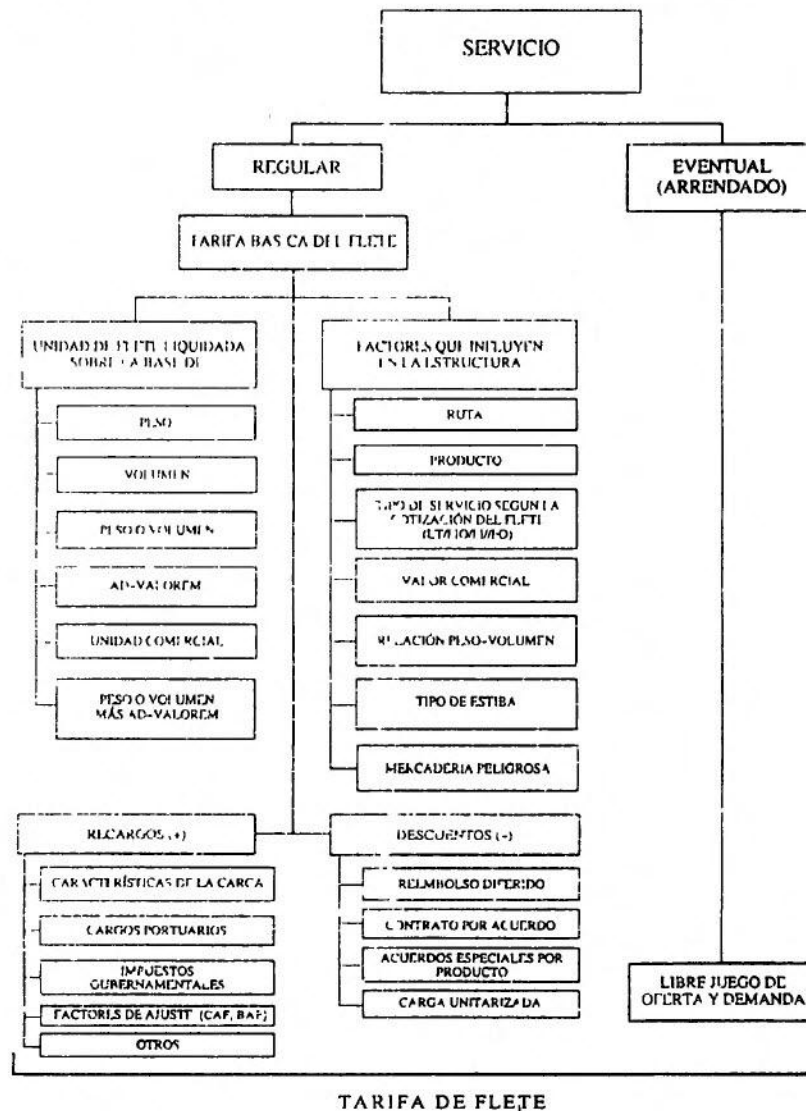
## ANEXO No.V

<b>CARACTERISTICAS DE LA CARGA</b>	<b>DERECHOS PORTUARIOS</b>
Factor de estiba	Cargue/descargue
Embalaje	Estiba/desestiba
Carga pesada	Derechos de muellaje
Carga muy larga	Tasa de productividad portuaria
Probabilidad de daño	Derechos de pilotaje
Probabilidad de robo	Amarre y desamarre
Probabilidad de contaminación	Impuestos portuarios
Grado de peligro	Acceso a las instalaciones portuarias
<b>OPERACIONES NAUTICAS</b>	<b>MERCADEO</b>
Costo del buque	Flete a través de otro puerto
Tipo de buque	Fletes a través de otro modo
Gastos administrativos	Tarifas desde o a países de la competencia
Costo diario de los derechos de canal	Valor comercial del producto
Costos de agencia	Tonelaje por embarque
	Impuestos en los países de origen
	Impuestos en los países de origen/destino
	Tarifas para sustitutos

Fuente: Ruival H., Alberto. Gestión Logística de la Distribución Física Internacional, Colombia, Editorial Norma, 1994, p. 280.

## ANEXO VI

## TIPOS DE TARIFAS DE FLETES EN TRANSPORTE MARITIMO



FUENTE Ruibal H. Alberto, Logística de la Distribución Física Internacional, Colombia. Editorial Norma, 1994, pág. 275



## ANEXO VII

## ENCUESTA DE OPINION

Fecha: \_\_\_\_\_

1. Sexo \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ M

2. ¿Conoce usted los antecedentes y/o situación actual del área canalera?

Si

No

3. ¿Considera que el Canal de Panamá presta sus servicios eficientemente al comercio marítimo internacional en la actualidad?

Si

No

4. ¿Considera que la zona de tránsito y área aledañas son un punto crucial y una alternativa para el desarrollo integral del país?

5. ¿Existe suficiente visión sobre la administración futura del Canal y sus áreas aledañas?

Si

No

6. ¿Considera usted que la administración exclusivamente panameña puede garantizar la eficiencia, seguridad y confiabilidad de la ruta interoceánica?

Si

No

7. ¿Considera que la ejecución de proyectos que impulsan otros países en la búsqueda de rutas alternas, afectarían grandemente el Canal?

Si

No

8. ¿Considera usted que deberían realizarse nuevas inversiones en el canal más allá del año 2,000?

Si

No

9. ¿Considera que es una tarea compleja la administración de la vía interoceánica y la administración en el uso de áreas revertidas?

Si

No

10. ¿Considera que la Ley de la ARI afectaría el desarrollo de futuras infraestructuras necesarias para el funcionamiento del Canal en el futuro?

Si

No

11. ¿Considera que el futuro Puerto de Contenedores y la Autopista Panamá-Colón, competirán en el tráfico marítimo a través del Canal?

Si

No

12. ¿Considera que el aumento de peajes por el aumento de los costos de mantenimiento afectarán el volumen de barcos que transitan por el Canal?

Si

No

13. ¿Considera que la falta de modernización de los servicios marítimos afectarán el tráfico de barcos que transitan por el Canal?

Si No

14. ¿Considera que el recurso hídrico sería suficiente en el futuro para abastecer el Canal y las ciudades aledañas de Panamá y Colón?

Si No

15. ¿Considera que el aumento poblacional afectaría los recursos naturales necesarios para el buen funcionamiento del Canal?

Si No

## ANEXO VIII

**Propiedades militares estadounidenses revertidas a  
Panamá desde 1979**

<b>Fecha</b>	<b>Propiedades revertidas</b>
1979 (1ro. de Octubre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parte del Fuerte Amador: 17 edificios que albergan el cuartel del Ejército en Panamá y 8 viviendas familiares del Ejército.</li> <li>- El aeropuerto del Ejército y la pista de aterrizaje de Albrook.</li> <li>- 20 Unidades de viviendas del Ejército en Altos de Curundú (cerca del aeropuerto de Albrook) y 2 unidades de vivienda en Quarry Hights (todas del lado Pacífico).</li> </ul>
1979-1982	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Varios edificios del área del Depósito Aéreo de Panamá (PAD), adyacente al antiguo aeropuerto de Albrook del Ejército, el cual alberga varias actividades del Departamento de Defensa.</li> <li>- 67 unidades de viviendas del Ejército en Altos de Curundú, que fueron revertidas a Panamá el 1ro de octubre de 1982.</li> </ul>
1984 (1ro. de octubre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los edificios que albergaban a las tropas en el Fuerte Espinar (Fuerte Gulick) en el lado Atlántico, incluyendo los 10 edificios de la Escuela de las Américas.</li> <li>- 67 unidades de viviendas en Campo de Francia (France Field) del lado Atlántico.</li> </ul>
1990	- 90 unidades de viviendas, 5 edificios, incluyendo una varraca y el complejo de la escuela elemental de Coco Solo, en el lado Atlántico (bajo licencia a Panamá en 1990).
1991	- El complejo de almacenaje de combustible de Gatún (1ero de diciembre de 1991).
1992 (nov.-dic.)	- El área de oficiales solteros de Altos de Curundú: 13 edificios con 92 apartamentos de una recámara cada uno.
1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El área del Campo Chagres (cerca del Lago Alajuela, utilizado por los "Scouts" como área de campamento) en julio de 1993.</li> <li>- El polígono de Chivo-Chivo a excepción del Complejo de Antenas cerca de Fuerte Clayton en septiembre de 1993.</li> </ul>
Total	- 405 edificios, incluyendo 113 unidades de viviendas, 6,474.96 hectáreas, carreteras, utilidades, cercas, etc.

Fuente: "Desarrollo del Plan de Ejecución del Tratado del Canal de Panamá" *La Estrella de Panamá*, 3 de junio de 1994, p. A11.

## ANEXO No.IX

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE OPINION PARA  
ENCUESTADO  
(en valores absolutos)**

Encuesta	Administración y Eficiencia	Visión de Futuro	Competitividad	Impacto en el ambiente	Importancia, Estrategica e interés por tema
A	3	2	2	0	2
B	3	2	4	2	2
C	2	2	2	1	2
D	2	1	2	1	2
E	2	2	3	2	2
F	2	1	1	0	2
G	3	2	4	1	2
H	3	2	4	1	2
I	1	1	2	1	2
J	3	2	2	2	2
K	3	2	1	1	2
L	1	1	1	2	2
M	1	1	3	0	2
N	3	1	0	1	2
O	3	1	4	1	2
P	3	2	4	1	2
Q	3	1	2	2	2
R	3	2	1	1	2
S	1	2	1	1	2
T	3	1	2	2	2
U	3	1	2	2	2
V	3	1	2	2	1
X	3	2	2	2	2
Y	3	1	4	1	2
Z	3	1	2	1	2
TOTAL	63	37	57	31	49

Fuente: Encuesta de opinión aplicada y diseño por el autor.